

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROFESYONELLERİN**  
**BİLGİ PAYLAŞMA İSTEKSİZLİĞİ**

**Zeki OKUNAKOL**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE**  
**2013**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROFESYONELLERİN**  
**BİLGİ PAYLAŞMA İSTEKSİZLİĞİ**

**Zeki OKUNAKOL**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Halit KESKİN**

**GEBZE**  
**2013**



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **14.06.2013.** tarih ve **2013/17.....** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **10.7.2013...** tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Zehi Okusaloğlu**'nin tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

Prof. Dr. Halit Keskin

ÜYE

Doç. Dr. Salih Zeki İmamoglu

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Murat Gemberci

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

# **ABSTRACT**

## **KNOWLEDGE SHARING UNWILLINGNESS OF PROFESSIONALS**

Zeki OKUNAKOL

The main purpose of this study is the knowledge sharing unwillingness of professionals in the business life. The research focuses on individual incentives for knowledge sharing willingness and/or unwillingness.

Firstly, data, information and knowledge, tacit and explicit knowledge were investigated. In the second section, knowledge management, private and organizational learning, intellectual and social capital, occupational intelligence, and innovation were examined. Thirdly, we have investigated the principal factors which have an effect on knowledge sharing. Some topics in this context are value of knowledge, quality of knowledge, the perception of “knowledge is power”, reward mechanisms, knowledge sharing opportunities, organizational and cultural distances. Afterwards, the knowledge sharing unwillingness was tried to understand on the game theory basis. At the end of this section, ways to improve the willingness of knowledge sharing are examined. For example, appreciating workers, creating a shared enemy, passion sharing, social exchange theory, dynamic communication and cooperation, and clash management.

In this research, “Purposive Sampling” methodology was preferred. For this aim, in the data collection section we have interviewed 18 IT professionals, about the knowledge sharing unwillingness and related topics. We have tried to understand individual opinions and motivations of IT professionals about knowledge sharing.

At the end of the data analysis in this research, we perceived that individual “knowledge” definitions designate professional approaches to knowledge sharing issues. Some professionals who perceive “knowledge” as “explicit knowledge” suggest that “knowledge must be shared”. But, some other professionals who perceive “knowledge” as “tacit knowledge” imply that “Nobody can be forced to share his/her knowledge”.

As a final conclusion, it can be said that this research brings up importance of knowledge sharing unwillingness of professionals and its influences in the business life and organizations.

**Key Words: Knowledge, Knowledge Sharing, Knowledge Sharing Unwillingness.**

# ÖZET

## PROFESYONELLERİN BİLGİ PAYLAŞMA İSTEKSİZLİĞİ

Zeki OKUNAKOL

Bu tezin ana teması profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliğidir. Çalışmada, bilgi paylaşma isteği ve/veya isteksizliği üzerinde etkili olan kişisel dürtü ya da etkenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İlk olarak “Bilgi” kavramı etrafında konumlanan veri, ileti ve bilgi, örtülü ve açık bilgi konuları tartışılmıştır. İkinci bölümde, bilgi yönetimi, bireysel ve örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye, sosyal sermaye, mesleki zeka ve inovasyon olguları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, bilgi paylaşımını etkileyen bilginin değeri, bilginin niteliği, “bilgi güçtür” algısı, ödül mekanizmaları, bilgi paylaşımı fırsatları, örgütsel ve kültürel mesafeler gibi etkenler araştırılmıştır. Bu bölümde, bilgi paylaşma isteksizliğini oyun teorisi ile açıklamaya çalışan bir görüşe ve bilgi paylaşma isteğini artırabileceği savunulan “çalışana değer vermek”, “ortak düşman yaratmak”, “tutku paylaşımı”, “sosyal değiş-tokuş kuramı”, “etkin iletişim ve işbirliği”, “çatışma yönetimi” gibi yöntem ve önerilere de yer verilmiştir.

Araştırma için “Güdümlü Örneklem (Purposive Sampling)” yöntemi benimsenmiştir. Bu amaçla son bölümde, 18 bilişim profesyoneli ile bilgi paylaşma isteksizliği ve onunla ilişkili konular etrafında yapılan görüşmelere yer verilmiş, bilişim uzmanlarının bilgi paylaşımı hakkındaki kişisel yaklaşım ve motivasyonları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin incelenmesi sonucunda, bireysel “bilgi” tanımının bilgi paylaşma konularına profesyonel yaklaşımı şekillendirdiği gözlenmiştir. Şöyle ki, “bilgi”yi daha çok “açık bilgi” olarak algılayan profesyoneller, çoğunlukla, bilginin paylaşılmak zorunda olduğunu vurgulamaktadırlar. “Bilgi”yi daha çok “örtülü bilgi” olarak algılayan profesyoneller ise, kimsenin bilgisini paylaşmaya zorlanamayacağını savunmaktadırlar.

Sonuç olarak tezin, bilişim profesyonelleri özelinde bilgi paylaşma isteksizliğini ve bu olgunun organizasyonlar açısından taşıdığı yaşamsal önemi ayrıntılı biçimde ortaya koyduğu, dolayısıyla amacına ulaştığı söylenebilir.

**Anahtar kelimeler: Bilgi, Bilgi Paylaşımı, Bilgi Paylaşma İsteksizliği.**

# TEŞEKKÜR

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bölümü'ndeki tüm eğitimim ve bu tezin tasarım, araştırma, ilerleme ve gerçekleştirim aşamalarında ilgi, yardım ve engin bilgilerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Halit KESKİN'e, doğru zamanlarda doğru yönlendirmelerinden çok yararlandığım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, eğitimim ve tez çalışmam süresince yardımlarını gördüğüm değerli hocalarım Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye, tezin yazım aşamalarında benim için değerli zamanlarını esirgemeyen Arş. Gör. Hayat AYAR'a ve Arş. Gör. İpek KOÇOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Uygulama çalışmasına zaman ayırarak değerli fikirleriyle katkıda bulunan Sayın Betül SEMERCİOĞLU'na, Sayın Bulut ÜNDAR'a, Sayın Bülent DERECİ'ye, Sayın C. SABİR'a, sayın Cüneyt GÖKSU'ya, Sayın Emrullah ALAKUŞ'a, Sayın Enes YILMAZ'a, Sayın Erdem YILMAZ'a, Sayın Ergün AYDALGA'ya, Sayın Mehmet EYLİKSEVER'e, Sayın Murat DERMAN'a, Sayın Murat ŞAHİN'e, Sayın Orhan ŞENEL'e, Sayın Orkun PULULAR'a, Sayın Özden BAŞMAYA'ya, Sayın Selami TANRIVER'e, Sayın Selin TEMİZEL'e ve Sayın Tülin GORKEM'e teşekkür ederim.

Zeki OKUNAKOL

# İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİL, GRAFİK, TABLO DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
1. BİLGİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	3
1.1 Bilgi Nedir?	4
1.2 Bilgi, İleti, Veri ve İletişim	4
1.3 Bilginin İki Boyutu	7
2. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	9
2.1 Örgütsel Öğrenme Süreci	10
2.2 Öğrenen Örgüt	13
2.3 Entelektüel Sermaye	14
2.4 Mesleki Zeka	16
2.5 İnovasyon	17
3. BİLGİYİ YÖNETMEK VE BİLGİ PAYLAŞIMI	20
3.1 Bilgi Paylaşımını Etkileyen Olgular	22
3.1.1 Bilgi Odaklı Olgular	23
3.1.1.1 Bilginin Değeri	23
3.1.1.2 Bilginin Niteliği	24
3.1.2 Birey Odaklı Olgular	25
3.1.2.1 “Bilgi Güçtür” Algısı	26
3.1.2.2 Karşılıklılık	26
3.1.2.3 Alıcı-Kaynak İlişkileri	27
3.1.2.4 Sosyal Sermaye	27
3.1.3 Örgüt Odaklı Olgular	28
3.1.3.1 Özümleme Kapasitesi	28
3.1.3.2 Ödül Mekanizmaları	28
3.1.3.3 Paylaşım Fırsatları	29
3.1.3.4 Örgütsel Mesafe	29
3.1.3.5 Kültürel Mesafe	29
3.2 Bilgi Paylaşma İsteksizliği	31
3.2.1 Oyun Teorisi (Game Theory)	32
3.2.2 Mahkumların Açmazı (Prisoner’s Dilemma)	32
3.3 Bilgi Paylaşımını Geliştirmek	34
3.3.1 Çalışana Değer Vermek	35
3.3.2 Ortak Düşman Yaratmak	36
3.3.3 Hırs ve Tutku Paylaşımı (Passion Sharing)	37
3.3.4 Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı (Social Exchange Theory)	38
3.3.5 Etkin İletişim ve İşbirliği	39
3.3.6 Çatışma Yönetimi	41
4. ARAŞTIRMA	43
4.1 Araştırma Yöntemi	43
4.1.1 Araştırmanın Amacı	43
4.1.2 Örneklem Seçimi	43

4.1.3	Araştırmanın Sınırları	44
4.1.4	Verilerin Toplanması	44
4.2	Verilerin Analizi	44
4.2.1	Bilgi Nedir?	45
4.2.2	Veri ve Bilgi İlişkisi	46
4.2.3	Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi	48
4.2.4	Örgütsel Bilgi	49
4.2.5	Bilgi Yönetimi	52
4.2.6	Bilgi Paylaşımı ve Bilginin Dağıtımı	54
4.2.7	Hangi Bilgiler Paylaşılmalıdır?	57
4.2.8	Bilgi Paylaşma İsteksizliği	58
4.2.9	Bilgi Paylaşma Zorunluğu / Zorunsuzluğu	61
4.2.10	Çözüm Önerileri	65
	SONUÇ	67
	KAYNAKLAR	72
	ÖZGEÇMİŞ	76
	EKLER	77

# SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

p.	: page (sayfa)
s.	: sayfa
et al. (et alia)	: ..ve diğeri
ve ark.	: ..ve arkadaşları
kyn.	: kaynak

# ŞEKİL, GRAFİK, TABLO DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. The Infogineering Model	07
Grafik 1. Başlıca İnovasyon Kaynakları	18
Tablo 1. Sıradan Bilgi Paylaşımı'na karşı Hırs ve Tutku Paylaşımı	38

# GİRİŞ

Günümüzün giderek sertleşen küresel rekabet ortamında işletmeler için ayakta kalmanın birinci koşulu, ellerindeki her türlü iktisadi kaynağı, o arada insan kaynağını da en verimli ve hızlı biçimde kullanmaktır. Mevcut insan kaynağını, bir başka deyişle insan sermayesini verimli kullanmak ise, insanların fiziksel ve beyinsel varlıklarının yanı sıra deneyimlerini, kültürlerini ve hatta hayal güçlerini de üretime yönlendirmekle mümkün olabilmektedir.

Çağdaş örgütsel yapılarda başarının, bilgiyi yaratma ve işleme, bilgidен en üst düzeyde yararlanarak iktisadi ve moral değerler üretme becerileriyle yakından ilişkili olduğu, hem akademik otoriteler, hem de örgüt kuramcı ve uygulamacıları tarafından geniş kabul gören bir görüştür.

Kitaplarda, dosyalarda veya elektronik veri depolarında atıl olarak duran, ya da çalışanların beyinlerinde sentezlenen bilgiler paylaşılmadığı sürece organizasyonun değer üretme süreçlerine katkı sağlayamaz, yeni değerler üretmez.

Örgütsel yapılar içinde rol alan tüm bireyler, gereksinim duydukları bilgiye ve o bilgiye sahip olan kişilere ulaşma arzusundadırlar. Örgütsel yapıların giderek büyümesi, gereksinim duyulan bilginin örgüt içinde bulunma şansını artırmakta ise de, büyüme sürecinde örgütsel karmaşıklığın artması nedeniyle, bilginin nerede ve nasıl bulunacağı giderek belirsiz hale gelmektedir. Yani, bilginin organizasyon dahilinde var olması, mutlaka ve her zaman değer üretecek biçimde kullanılabilеceği anlamına gelmemektedir.

Organizasyonel varlığı yeni değerler yaratarak geliştirmek için gereksinim duyulan bilgilere çalışanların hızla ve kolayca erişebilmelerini sağlamaya odaklanan sistem, uygulama ve süreçlerin tamamı, örgütsel ve bireysel anlamda bilgi paylaşımını etkinleştirmeyi amaçlar. “Bilgi Paylaşımı” kavramı, temelde bireyler arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan, akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmalar aracılığıyla gerçekleşen bilgi aktarımı süreçlerini anlatmak için kullanılır. Bu süreçlerin yararlı sonuçlar üretebilmesi için, bilgi ve deneyim sahibi bireylerin birikimlerini paylaşmak için gönüllü olmalarına ve bu yöndeki etkin eylemlerine de mutlak gereksinim vardır.

İşletmelerde, genellikle açık entelektüel birikimin çalışanlarla ve örgütsel birimlerle paylaşımı için çeşitli eğitim programları uygulanır. Bu amaçla günümüzde, akıllı bilgisayar programları ve kapsamlı veritabanlarına sahip uzman bilişim sistemleri de etkin olarak kullanılmaktadır. Buna karşın, bireylerin kültürel ve mesleki birikimlerinde var olan örtülü

bilgilerin diğerk örgüt çalışanlarıyla paylaşımı konusunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Herşeyden önce, bu tür bilgilere sahip olan bireylerin bu bilgilerini başkalarıyla paylaşmaya zorlanması pratik olarak mümkün değildir. Diğerk önemli bir sorun, bilgili profesyoneller bilgilerini diğerkleriyle paylaşmaya istekli olsalar bile, bunu hangi araçlarla ve hangi ortamlarda gerçekleştirebileceklerdir? Dahası, muhataplar ne ölçüde istekli ve paylaşılan bilgiyi alma ve özümseme yeteneğine ne ölçüde sahiptir?

Ciddi yatırımlar yapılarak başlatılan birçok örgütsel yenileşme projesinin başarısızlıkla sonuçlanmasında, ya da beklenen sonuçları üretememesinde profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliğinin etkisi vardır ve bu etki çoğunlukla gözden kaçmaktadır.

İşbu tez çalışması ile, “Profesyonellerin Bilgi Paylaşma İsteksizliği” konusundaki araştırma eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın omurgasını, literatürde yer alan, farklı konulara odaklanmış araştırma ve yayın çalışmaları arasında olabildiğince geniş bir tarama ile elde edilmiş bilgiler oluşturmaktadır.

Tezin uygulama bölümünde ise, Türkiye’de, bilişim sektöründe yer alan teknoloji firmalarında önemli roller üstlenmiş 18 bilişim uzmanının araştırma konusu ile ilişkili özgün görüş ve düşünceleri incelendi. Bu bölümde, yazılı sorgulama aracılığıyla toplanan uzman görüşleri arasındaki ortak noktaların bulunmasına ve öne sürülen sav ve önerilerin literatürde yer bulmuş bilimsel veriler bağlamında değerlendirilmesine yönelik yorumlarımıza da yer verilmiştir.

# 1. BİLGİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

*Miktarı artan herşey ucuzlar; akıl hariç..  
Aklın miktarı artkça değeri de artar.  
(Arap Atasözü)*

Önceki yüzyılın sonunda, insanlığın uygarlık, yani gelişme ve zenginleşme mücadelesinde bilginin en önemli etken olduğunun fark edildi. Bunun sonucu olarak, insanlık tarihinin başından beri bilginin ne demek olduğu sorusu etrafında yoğunlaşan düşünsel faaliyetler, artık bilginin nasıl çoğaltılacağı, nasıl işleneceği ve değer yaratma amacıyla nasıl kullanılması gerektiği gibi yeni alanlara kaydı. Daha önce sadece insanların beyinlerinde ve kitaplarda var olabildiği sanılan bilginin, artık, yine insanlar tarafından oluşturulmuş olan örgütsel yapıların süreç ve işlevlerinde de çeşitli formlarda mevcut olabildiği, bu örgütsel yapıların sahip olduğu “Örgütsel Entelektüel Sermaye”nin (“Örgütsel Bilgi”nin) üretim ve verimlilikle doğrudan ilişkili olduğu, geniş kabul gören bir yaklaşım haline geldi. Bu arada, bireyler tarafından sahip olunan bilgi ile örgütsel bilginin karşılıklı ilişkileri, birbirlerine destek ya da engel oluşturma potansiyelleri, birbirlerine dönüşüm yöntem ve süreçleri de ciddi araştırma konuları arasında yer alır oldu (Drucker, 1988, p.20; Nonaka, 1991, p.30).

Günümüzde, ileri teknolojilerin ve çağdaş üretimin en önemli iki girdisi, bireysel bilgi ve yaratıcılık yeteneği ile örgütsel entelektüel sermayedir. Dijital elektronik ve onun paralelinde bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin biriktirilmesi, işlenmesi, dağıtılması ve yorumlanması süreçlerine çok büyük katkılar sağlamaktadır. Bu gelişimin sonucu, insanlığın sahip olduğu, üretim ve gelişme için kullandığı bilgi birikimi her geçen gün geometrik oranlarda artmakta, mevcut bilgi birikiminin anlamlı biçimlerde sentezlenmesi ile her gün yeni ve daha kullanışlı bilgiler elde edilmekte, bu bilgiler kullanılarak şekillendirilen sistem ve örgütler hayatımızı yeniden yorumlamamıza, her gün yeni kavram ve anlamlarla yüzleşmemize neden olmaktadır (Skyrme, D.J. & Wyllie, J., 1997).

Bilgi, yaşamda hangi formlarda yer almaktadır? Değişik bilgi görünümünün birbirlerine dönüşüm koşulları nelerdir ve bu süreçler nasıl yürür? Örgütsel bilgi nedir ve nasıl oluşturulur? Örgütsel bilgi iş görenlere nasıl aktarılabilir ve aktarılmalıdır? Örgütsel bilgi bireysel bilgidен hangi yöntem ve kanallarla beslenir ve beslenmelidir? Kurum kültürü, örgütsel bilgi ya da entelektüel sermaye çalışanları nasıl etkiler? Örgütsel yapıların bilgi birikimini (örgütsel entelektüel sermayesini) sürekli bir gelişim içinde artırmak hangi koşullar altında mümkün olabilir ve bunun üretime, gelişmeye katkısı hangi koşullarda gerçekleşir?

İşte, çağdaş bilgi kuramcılarının ve bilgi stratejistlerinin en çok sorguladıkları konular bunlardır (Gümüştekin, G.E., 2008).

## 1.1 Bilgi Nedir?

Bilgi, belirli bir düzen içindeki deneyimleri, kültürel ve psikolojik değerleri, amaca yönelik iletişimi ve uzmanlık görüşünü, esnek bir çerçeve içinde, zengin bir bileşim halinde bir araya getirerek eyleme ya da karara dönüştürme yeteneğidir. Bilgi, ona sahip olan bireylerin zihinlerinde ortaya çıkmakta ve oradan uygulamaya geçirilmekte; yalnızca belgelerde değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda vücut bulmaktadır. Birçok düşünürü göre bilgi, insan beyni tarafından yaratılan (sentezlenen) bir anlamdır (Akgün, A.E; Keskin, H; Günsel, A., 2009, s.21-22).

Hançerlioğlu, Felsefe Ansiklopedisi'nin "Bilgi" maddesinde şu karşılığı vermektedir: "İnsanın, toplumsal emeğiyle meydana çıkardığı nesnel dünyanın yasalı ilişkilerinin insan düşüncesinde yeniden üretimi. İnsanla çevresi arasında kurulan ilişki. Mantık Bilimi açısından bilgi, önermelerin ve yargıların gerçekliğe uygunluğunu dile getirir" (Hançerlioğlu, Felsefe Ansiklopedisi, Cilt I, 1976, s.165).

## 1.2 Bilgi, İleti, Veri ve İletişim

Bilgi ve Bilgi Yönetimi üzerinde çalışmalar yapan birçok düşünürün ortak kanısına göre "Bilgi" (knowledge) ve "İletişim" (information<sup>(\*)</sup>) farklı olgulardır (Akgün ve ark., 2009, s.22). "Bilgi", veri ve iletilerin insan beyninde sentezlenmesiyle oluşan ve insanın duruş, düşünüş ve eylemlerini etkileyen içsel bir olgudur. "İletişim" ise, insanlar arasında gönderici tarafından anlamlandırılarak iletilen verilerin çok yönlü akışı anlamına gelen dışsal süreçleri anlatır ki, bu süreçlerde akan ya da aktarılan varlıklara "İleti" (message) denilebilir. Bununla birlikte, birçok bilimsel ve felsefi yayında bilgi, ileti, iletişim ve veri kavramlarının birbirine karıştırıldığı, kimi zaman birinin yerine diğerinin kullanıldığı görülür (Ipe, 2003, p.340).

---

<sup>(\*)</sup> *Information: the communication or reception of knowledge or intelligence (Webster's Ninth New Collagiate Dictionary, Merriam-Webster Inc, 1990).*

Örneğin, *Understanding Media* ve *Gutenberg Galaxy* kitaplarının yazarı Marshall McLuhan, iletinin, iletişim ortamının kendisi olduğunu savunuyor. McLuhan'ın değerlendirmesine göre, her iletişim aracı, ortamı ya da teknolojisinin iletisi, kişilerarası ilişkilerde, insanların işlerinde, yaşamın hız ve ölçeklerinde yol açtığı değişikliklerin tümüdür. Başka bir deyişle bir iletişim ortamının ya da teknolojisinin iletisi onun toplam etkisiyle aynıdır (Bilgisayar - Çağdaş Teknoloji Ansiklopedisi, Cilt 1, s.180).

Ancak, düşünürler arasında çoğunlukla kabul gören yaklaşıma göre ileti, salt anlamlı veri akışını ifade etmek üzere kullanılması gereken bir kavramdır. İleti ve ileti ile taşınan veriler, olsa olsa ancak, alıcının beyninde bilgi oluşumuna neden olabilecek potansiyele sahip olan bir tür düşünsel uyarıcı işlevi görür. Felsefe Ansiklopedisi, iletiyi şöyle tanımlamaktadır: “Bildirişim dizgesinde vericinin belli bir anlam yükleyerek alıcıya gönderdiği ve onun da açıp anlamını çözdüğü herhangi bir simge” (Haçerlioğlu, 1976, Cilt II, s.49).

Bu tanımdaki vericinin iletiye yüklediği anlam ile alıcının çözümleme sonucu elde ettiği anlamın aynı olma zorunluğu yoktur. Vericinin iletiye yüklediği anlam, büyük oranda onun kendine özgü bilgisidir; alıcının çözümlediği anlam ise onun o zamana kadar sahip olduğu deneysel birikim, kültür, zeka ve bilinç düzeyi çerçevesinde biçimlendirilerek ortaya konan, muhtemelen vericininkinden farklı bir şey olacaktır. Nonaka & Takeuchi (1995), bilişimin ileti akışı demek olduğunu, bilginin ise bireysel inançlarla uyumlanmış, alıcısı tarafından onaylanmış bilişim akışı anlamına geldiğini ve esas olarak insan eylemleri ile ilişkili olduğunu savunmuştur (Matzler, K. et al, 2008, p.303).

Bireyin kendi öznel yetenek, yetkinlik, fikir, yorum, algı ve motivasyonları ile dışsal veri ve iletilerin birleşiminden bilginin oluştuğunu savunan Şirin Elçi'nin yaklaşımına göre, ham semboller ve gerçeklerden ibaret olan veri, kavramlar hiyerarşisinin en alt basamağıdır ama tek başına birşey ifade etmez. Kim, ne, nerede, ne zaman sorularına cevap veren iletiler, işlenmiş, anlamlı şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Elçi'nin kavram piramidinin tepesinde yer alan bilgi ise iletilerin yarar üretecek şekilde bir araya getirilmesi ile oluşur (Elçi, 2007, s.168).

Kaynaktan alıcıya doğru kimi zaman bir ileti, kimi zaman ham ya da ileti biçimine dönüştürülmüş bir veri, kimi zaman da bunların her ikisi birden akıyor olabilir. Yani düşünsel maya da, mayalanacak materyal de alıcıya bir veya daha fazla dış kaynaktan geliyor olabilir. İster bu şekilde her ikisi dışarıdan ithal edilsin, isterse bunlardan birisi kişinin beyninde zaten mevcut olsun, her durumda, alıcının bilgi ya da bir fikrinden söz edilebilmesi için sentezlenme işleminin o bireyin beyninde gerçekleşmesi gerekir. Bu işlevi gerçekleştiremeyen bir alıcının, olsa olsa başka kaynaklardan aldığı ileti ve verileri diğer kaynaklara aktaran bir

posta işlevini yerine getirdiğinden söz edilebilir ama bilgili olduğundan söz edilemez; çünkü bu tür bir işlev o kişide anlamlı bir eyleme neden olmaz, olamaz. Bireyin inanç, beğeni ve tercihleri doğrultusunda seçtiği bazı verilerin, bir takım uyarıcı iletilerle sentezlenmesi ve sonuçta o bireyin duruş, düşünüş ve algılayış biçimlerinde değişim yaratması, bilgi oluşumunun (ya da yaratımının) başlıca göstergesi olarak kabul edilmektedir (Akgün ve ark., 2009, s.6).

Veri, ileti ve bilgi kavramları (olguları) arasındaki ilişki ya da bağımlılık hakkında birçok bilgi teorisyeninin farklı görüşleri mevcut olmakla birlikte bu olgular çoğunlukla veri, ileti, bilgi sırasında bir anlamlandırma ile ilişkilendirilir. Ama bilginin, ona sahip olduğu söylenen insanın özgü deneyim, beceri, kültür, kişilik, duygu ve kavrayış kapasitesine sıkı sıkıya bağımlı olduğu konusunda neredeyse tam bir fikir birliği vardır (Akgün ve ark., 2009, s.22-23).

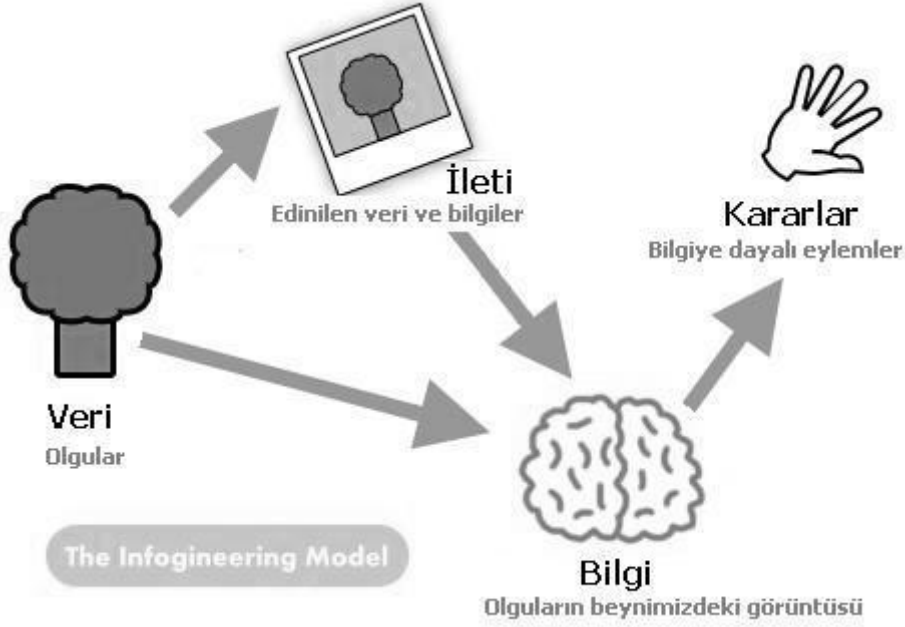
“İletişim” terimi, aklın ve bilginin iletimini kapsar ve sıkı biçimde iç-içe geçmiş ama her zaman anlamlı bir düzen içinde organize edilmiş verilerin, şekillerin, yazıların, dokümanların ve sesli ifadelerin kullanışlı bir kapsama konularak, karar vermek için onu kullanacak olan alıcılar arasında alış-verişini anlatır. Veri (data) kavramı, bilişimin tüm bileşenlerini kapsayan yazılı varlıkları anlatmak için kullanılabilir. Ancak, ileti ve iletişimin basit sayılardan ve yazılardan çok daha fazla bir şey, iletiyi gönderenin bilgisi ile anlamlandırılmış bir olgu olduğunu unutmamak gerekir (Burch & Grudnitski, 1989, p.4-5).

Organizasyonlarda veri ve iletinin paylaşımı daha çok teknik bir konudur; yayın, eğitim, seminer ve bilgisayar sistemleri gibi geleneksel ya da teknolojik araç ve yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Aslında veri ve iletinin paylaşımından söz edildiği yerde bu varlıkların dağıtımının anlaşılması gerekir. İleti göndericinin verilere yüklediği anlamı da içermekle birlikte verinin dağıtımı ya da paylaşımı eylemlerinin insanların bireysel özelliklerine bağımlılığı son derece azdır (Wang, S. & Noe, R. A. 2010, p.117).

Bilgi ise teknolojik olmaktan öte kültürel, psikolojik ve kişisel inançlarla ilişkili yönleri olan bir olgudur. Bu özellikler bireye özgü olduğuna göre, bilginin de bireye özgü olması kaçınılmazdır. Bu nedenle bilginin paylaşımı konusu, büyük oranda bilgiye sahip olan bireylere bağımlı olan bir süreçtir. Bilginin teknolojik araçlarla dağıtılması gibi bir eylemden söz edildiğinde, öncelikle bilginin bir ileti ya da bir veri biçimine dönüştürülmesi gerektiği gözardı edilmemelidir. Ancak üretilen ileti ve/veya verinin bilgi olmadığı unutulmamalıdır. Ne zaman ki bunlar herhangi bir alıcının (bireyin) ilgi, inanç, kültür ve hatta önyargılarının süzgecinden geçerek yorumlanır ve o bireyde bir inanca ya da bir eyleme dönüşürse bir bilgi

haline gelmiş demektir. İleti, verilerden bilgi oluşumunu tetikler, bilgi ise eylemin nedenidir (Wang & Noe, 2010, p.117).

The Infogineering Model’de veri, ileti ve bilginin ilişkileri aşağıdaki şekildeki gibi modellenmiştir (Infogineering, 2012).



Şekil 1. The Infogineering Model: Veri, ileti ve bilgi ilişkisi (Infogineering, 2012).

### 1.3 Bilginin İki Boyutu

*Kültür, her şeyi unuttuktan sonra insanın aklında kalandır.  
(Edovart Herriot)*

Özünde karmaşık bir olgu olduğu kuşku götürmeyen bilgi kavramının iki başat görünümünün var olduğundan söz edilebilir. Bunlar, örtülü (tacit) ve açık (explicit) boyutlardır (Matzler, K. et al., 2008, p.303). Birçok araştırmacı ve düşünürün deneysel bilim alışkanlıklarıyla bilginin iki ya da daha fazla “tür”ünün varlığından söz etmiş olmaları yanlıcıdır. Bilgiler, örneğin bitkilerin sınıflandırılması gibi sınıflanamaz. En ufak bir bilgi kırıntısının bile hem örtülü (tacit) hem de açık (explicit) boyutunun var olduğu söylenebilir (Sanchez, R., 2004).

Önceki bölümde söz edilen bilgi ve ileti ilişkisi bağlamında denilebilir ki, bilginin kolayca ileti haline dönüştürülemeyen, yani kodlanamayan boyutları ile ilgileniyor isek ona örtülü (tacit) bilgi, iletiye dönüştürülebilen, yani kodlanabilen ve iletilebilen boyutları ile karşı karşıya isek ona da açık (explicit) bilgi diyoruz (Perez, P., 2003).

Örtülü bilgi, Edovart Herriot'un ünlü sözündeki "kültür"e benzer bir şeydir. Varlığından emin olmakla birlikte hakkında çok şey bilmediğimiz, ama bir biçimde duruş, davranış ve algılama süreçlerimizi derinden etkileyen bir olgu anlamına gelen "kültür" kavramı, aslında insanın sahip olduğu bir örtülü bilgiler demetine işaret eder. İnsanın, hiçbir şey bilmezden evvel salt genetik miras yoluyla sahip olduklarından başlayarak, çoğunlukla farkında olunmayan, daha evvel belirli bir farkındalıkla edinilmiş olsa bile, sonradan bu farkındalıktan uzaklaşan, ama her biçimde yaşamı, olgular ve nesnelere karşısındaki duruşumuzu etkileyen bilgi birikimine örtülü bilgi diyoruz (Perez, 2003).

Örtülü bilgi, öylesine kökleşmiş zihinsel modellerden, perspektiflerden ve inançlardan oluşur ki bunların doğru olduğunu -kısmen yaşanan deneyimler sonucunda farkında olmadan- kabul ederiz ama kolay kolay açıklayamayız. Bu nedenledir ki, örtülü bilgilerimizle şekillenen örtülü modeller, içinde yaşadığımız evreni algılayışımızı derinden etkilemektedir (Nonaka, 1991; s.35).

Çağdaş işletme ve örgüt kuramcıları açık bilgiyi, sözcük veya rakamsal veriler, formüller, bilgisayar dosyaları, belgeler, veritabanları gibi kolayca iletilebilir ve yayılabilir verilerden oluşan, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgi biçimi olarak görürler (Hansen, M. T. et al.; kyn. Örgütsel Öğrenme, 1999, s.88). Örtülü bilgi, sadece bireyler arası iletişimle paylaşılabilirken açık bilgi teknolojik araçlarla ya da yapısal süreçler içinde paylaşılabilir. (Chang H. H. & Chuang, S-S., 2009, p.10).

## 2. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

*Aslında bir insana yeni hiçbir şey öğretemezsiniz.  
Siz onun yalnızca kendi içinde bir şeyler keşfetmesine yardımcı olursunuz.  
(Galileo Galilei)*

Bilgi ve anlayışlar her birey tarafından eşsiz bir şekilde hem kişisel hem de sosyal olarak yapılandırılır. Ancak ortak fiziksel deneyimler, dil ve de sosyal etkileşimler nedeniyle bireylerin yapılandığı anlam kalıplarında düzenlilikler oluşabilir. İnsanlar dünyayı anlamlandırmaya çalışırken yapılandıkları yeni bilgileri değerlendirebilir, özümleyebilir, düzenleyebilir veya reddedebilirler. Bütün bu deneysel, fiziksel ve zihinsel olaylarla mevcut kültürel birikimin etkileşimi sonucu ortaya çıkan olgu “öğrenme” olarak adlandırılmaktadır (Şaşan, H., 2002).

Bireysel boyutta öğrenme, bireyin davranışlarında bir farklılık yaratan, bilgileri paylaşma ve bunların sonucunda da yeni yaklaşımlar geliştirme süreçlerini kapsayan yeni bilgi ve anlayış edinimidir. Bireysel öğrenme, edinilen bilgilerin çözümlenmesi, birleştirilmesi ve bilgelikle yorumlanması sonucu örtülü ve/veya açık niteliklerde yeni bilgilerin yaratıldığı, bilinçli ya da bilinçsizce gerçekleşebilen bir süreçtir (Liu et al.,2002; Senge, 1993; Milton, 2008; kyn. Akgün ve ark., 2009, s.72).

Örgütsel öğrenme ise, örgütsel düzeyde paylaşılan kültür, deneyim ve ortak aklı, örgütsel amaçlar doğrultusunda örtülü veya açık yeni bilgi unsurlarıyla zenginleştirmek, geliştirmek ve hatta değiştirmek anlamına gelir. Örgütsel öğrenmenin itici güçleri, örgütün amaç ve hedefleri, üstün olma, kazanma, gelişim ve yenilik arzudur. Örgütsel öğrenmenin başlıca girdileri, içsel veya dışsal her türlü açık bilgi unsurları ile yöneticilerin, uzmanların, müşterilerin ve çalışanların, yani her düzeydeki paydaşların bireysel kültür, deneyim, ustalık, teknik bilgi ve örtülü bilgi birikimleri; çıktıları ise örgüt düzeyinde paylaşılan kurum kültürü, örgütsel yapı, örgütsel kural ve yönergeler, bilgisayar programları ve veritabanları ile iş süreçlerinden oluşan örgütsel entelektüel sermayedir (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.79).

Örgütsel öğrenmeyi çalışanların bireysel bilgi ve bilgeliklerinin kümülatif toplamından ibaret sanmak yanılıdır. Örgütsel öğrenme, örgütün mevcut entelektüel sermayesi, örgütsel süreçler, grup içi etkileşim ve bireysel çabalar ile yeni bilgi, belge, iç ve dış ortamlardaki değişimlerin karmaşık bir etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgudur (Ghosh, 2004; Carayannis, 2002; kyn. Akgün ve ark., 2009, s.74).

## 2.1 Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel Öğrenme sürecini açıklamak üzere yapılan önemli çalışmalardan birisi, bireysel öğrenme sürecini Rumsfield matrisinin yetkinlik ve farkındalık düzeyleriyle açıklamaya çalışan Nick Milton'a aittir. Milton'un bireysel öğrenme sistematğine göre öğrenme sürecinin ilk aşamasında birey, kendi yetersizliği konusunda bilinçsizdir; neyi bilmediğinin ve öğrenme sürecinin neyi kapsaması gerektiğinin farkında değildir. Sürecin ikinci aşamasında, yetersiz olduğu konuya dair bir farkındalık geliştirmeye, bunun sonucu olarak da araştırma ve öğrenme amaçlı bazı eylemler yapmaya başlayan birey, üçüncü aşamada, artık yetkinlik geliştirmekte ve bu yetkinliğe ilişkin yüksek düzeyli bir farkındalık sergilemektedir. Örneğin, öğrenmenin bu aşamasındaki bir golf öğrencisi, her bir atışı dikkatlice hesaplamakta, bir dans öğrencisi ise her bir adımı atmadan önce zihninde canlandırmakta, manevra ve işaretleri değerlendirmektedir. Öğrenme sürecinin son aşamasında ise bireyler, yetkinliklerini bilinçli olarak sergilemek yerine artık düşünmeden dans edebilmekte, golf oynayabilmekte ya da araba kullanabilmektedir. Öğrenilen bilgiler, bu aşamada, bireyler tarafından örtülü bilgi formlarında içselleştirilmiş olmaktadır (Milton, 2008; kyn. Akgün ve ark., 2009, s.79-80).

Rumsfield matrisinin bireyler gibi örgütlere de uygulanabileceğini düşünen Milton'un öğrenme yolculuğunda şu üç adım karşımıza çıkmaktadır:

- Birinci aşamadan ikinciye geçerken bilinç kazanma,
- İkinci aşamadan üçüncüye geçerken yetkinlik kazanma,
- Üçüncü aşamadan dördüncüye geçerken içselleştirme.

Örgütsel öğrenme sürecini açıklamak için bütüncül bir çerçeve oluşturmaya çalışan D.D. Perkins ve arkadaşları, üç boyutlu bir örgütsel öğrenme çerçevesi ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, örgütün mevcut durumundan ulaşmayı hedeflediği konuma giden yolda bireysel, örgütsel ve sosyal değişimlerle ilişkilendirilen boyutlar ve alt düzeylerdeki diğer boyutlarda gerçekleşen değişimlere bağlı olarak oluşması gereken olgular belirlenmeye çalışılmaktadır (D.D. Perkins et al., 2007; kyn. Akgün ve ark., 2009, s.80).

Perkins'in sistematğine göre, sosyal boyutta meydana gelen bir değişimin kökenleri örgütsel boyuta, örgütsel boyutta kaydedilen bir değişim ise bireysel boyuta dayanmaktadır. Yani bireysel öğrenme, bireysel beceri ve farkındalık gelişiminin yanısıra örgütsel öğrenme ve gelişimi de tetiklemekte, örgütsel öğrenme ve gelişim ise toplumsal ilerlemeyi beraberinde

getirmektedir. Bireysel öğrenme, bireyin davranışlarıyla birlikte norm ve kabullerine yansiyacak, rol ve görev tanımları değişecek, bir yandan da, artımsal bir ilerleme ile örgütsel yapı ve sistemler üzerinde değişikliklere yol açacaktır. Örgütsel yapı ve sistemler üzerinde meydana gelen değişimlerin de etkisiyle bireysel boyuttaki öğrenmeler örgütsel boyuta taşınacak ve entegre olacaktır. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeye katkı sağlar, örgütsel öğrenme ise toplumsal yaşamı derinden etkiler. Örgütsel öğrenim birikimleri, beraberinde sosyo ekonomik değişimleri de getirmekte, böylece öğrenme süreci, bireylerden örgütlere, oradan da topluma sistematik bir seyir izlemektedir (D.D. Perkins et al., 2007; kyn. Akgün ve ark., 2009, s.81).

Örgütsel öğrenme sürecinin sistematigi hakkında dikkate değer çalışmalardan birisi de Prof. Ikujiro Nonaka'ya aittir. Nonaka'ya göre (1991), açıklama (örtülü bilgiyi açık bilgiye çevirme) ve içselleştirme (bir kimsenin kendi örtülü bilgi dağarcığını genişletmek için bir takım açık bilgileri kullanması), bilgi yaratma döngüsünün en önemli aşamalarıdır. Çünkü bunların her ikisi de kişinin aktif katılımını gerektirir. Know-how'ın yanı sıra zihinsel modelleri ve inançları da içeren örtülü bilgiden açık bilgiye geçiş süreci, gerçekte bir kimsenin nesnelere, olaylar ve olgular hakkındaki görüşlerini açıklama sürecidir. Yöneticiler bu gerçeği kavradıklarında, bilgi yaratma iddiasındaki organizasyonun yönetiminde kullanılacak araçların, çoğu batılı firmada kullanılan araçlardan farklı ve fazla olduğunun, ya da olması gerektiğinin de farkına varmış olurlar (Stillwell, 2008, p.20).

Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek, ifade edilemeyen ifade etmenin bir yolunu bulmak demektir. Ne yazık ki, bunu sağlayacak en güçlü yönetim araçlarından biri genellikle gözden kaçırılır. Bu araç, yöneticilerin ve çalışanların sezgilerini ve içgörülerini açıklamak için yararlanabilecekleri mecazi dil ve simge kullanımıyla ilgili dağarcıktır (Nonaka, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.38).

Mecaz dilinin özel bir önem taşıyan türü metafordur. Metafor, sadece gramatik bir yapı veya alegorik bir anlatım değil, aynı zamanda farklı bir algılama yöntemi anlamına da gelir. Farklı ortamlardan ve farklı deneyimlerden gelen bireylerin, analiz ve genellemeye başvurmaksızın, hayal gücü ve simgelerin yardımıyla bir şeyi sezgisel olarak kavrama biçimi olan metafor sayesinde insanlar, bildikleri şeyleri yeni biçimlerde bir araya getirirler ve bildikleri ama henüz anlatamadıkları şeyleri ifade etmeye başlarlar. Aslında, bilgi yaratma sürecinin ilk aşamalarında, bireyin kendini bu sürece adanmasında, metaforların çok büyük bir payı vardır. İki farklı ve uzak deneyim alanını kapsamlı bir tek imge ya da simgede birleştirerek o iki şey arasında bağlantı kuran bir metafor, ilk başta bir çelişki ya da uyumsuzluk yaratır, hatta akıldışı görünebilir. Ama bu, zaaf olmak bir yana, aslında son derece

güçlü bir bilgi yaratma sürecinin başlangıcıdır. Metaforun ifade ettiği kavrayışın daha açık biçimde tanımlanmasına çalışıldığı süreçte, çelişen anlamların giderek birbirine yaklaştığı ve birbiriyle bağdaşır hale geldiği gözlenir (Nonaka, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.40).

Nonaka, bilgi yaratan ve öğrenen örgütü, “örtülü”den “açık”a, “açık”tan “örtülü”ye bilgi dönüşümlerini kesintisiz ve döngüsel biçimde sürdürebilen bir organizma olarak görmekte, birbirini izleyen dönüşüm süreçlerinin, tıpkı helezonik bir yay gibi giderek yükselen bir bilgi sarmalı oluşturacağını düşünmektedir. Nonaka’nın bu kurgusu, kesintisiz bilgi yaratımı, örgütsel öğrenme, hem bireysel hem de örgütsel bağlamda entelektüel sermaye artışı anlamına gelmektedir (Nonaka, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.38-40).

Nonaka’nın sistematığıne göre, örgütsel öğrenme süreci, sosyalleşme (socialization) ile başlamakta, bunu açıklama ya da dışsallama (externalization) izlemekte, üçüncü aşamada birleştirme (combination) süreci yaşanmakta ve bilgi sarmalının her halkası içselleştirme (internalization) ile sonlanmaktadır. Sosyalleşme aşaması herhangi bir bireyin fikrinin, hayalinin ya da idealinin diğer bireylerle paylaşılarak onlar tarafından da benimsenmesi eylemlerini kapsar. Sosyalleşme sürecinde sıklıkla metaforlar paylaşılır. Dışsallama sürecinde, sosyalleşme ile paylaşılan örtülü bilgiler “açık”laştırılır, yani yazılı hale getirilir, kodlanır. Birleştirme sürecinde ise, birbirine aykırı gibi görünen fikirlerin birleştirilmesi, metaforlar ile açık bilgilerin çelişkilerinin giderilmesi için tartışmalar, gözden geçirmeler, yeniden düzenlemeler yapılır. Bu aşamada, çok yönlü kıyaslar yapılarak metaforla ortaya konulan fikirlerdeki çelişkilerin bağdaştırıldığı, farklılıkların ve benzerliklerin açıklığa kavuşturulduğu, saf hayal gücü ile mantıksal düşünme arasında ilişki kurulduğu gözlenir. Örtülü bilginin açık hale dönüştürülmesi amacıyla kıyas ile mantıksal temele oturtulan yeni fikrin, yazılı ve görsel kodlama araçlarıyla görünür, herkes tarafından anlaşılabilir hale getirildiği modeller kurgulanır. Örgütsel öğrenme sürecindeki her bir halkanın son aşaması içselleştirmedir. Bu aşamada, sürecin ilk üç aşaması sonunda ortaya çıkarılan açık bilgi, tüm paydaşlar tarafından kavranılarak içselleştirilir, her bireyde örtülü bilgi formlarında öznelştirilir. (Stillwell, 2008, p.20).

Harvard İşletme Okulu profesörlerinden Chris Argyris, işletmelerin öğrenen örgütlere dönüşmesi yolunda genellikle gözden kaçan bir engele, profesyonellerin savunmacı akıl yürütme alışkanlıklarına dikkat çekiyor. Argyris’e göre etkin öğrenme, sanılanın aksine, doğru tutum ya da motivasyon sorunu olmayıp, daha ziyade insanların kendi davranışları üzerinde akıl yürütme tarzlarının ürünüdür. Bir firmanın sorunlarıyla ilgili olarak kendi rollerini incelemeleri istendiğinde, çoğu insan savunmacı davranarak, kabahati bir başkasına atmanın yollarını arar. Bu savunmacı akıl yürütme refleksi, insanları çözümünden sorumlu

oldukları sorunları artırmaya nasıl katkıda bulduklarını incelemek ve araştırmaktan alıkoyma (Argyris, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.87-88).

Örgütsel öğrenmenin önündeki profesyonel bariyeri aşmak için, Argyris'in önerisi şudur: "Şirketler, yöneticilerinin ve çalışanların kendi davranışları üzerindeki akıl yürütme tarzlarını, örgütsel öğrenme ve sürekli iyileştirme programlarının odağına yerleştirmek zorundadırlar. İnsanlara, kendi davranışları konusunda yeni ve daha etkin biçimlerde nasıl akıl yürüteceklerini öğretmek, örgütsel öğrenmeyi engelleyen savunma mekanizmalarını alt eder" (Argyris, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.86).

## 2.2 Öğrenen Örgüt

*Evrin sürecinde hayatta kalan tür, en güçlü ya da en akıllı olan değil, değişime en yatkın olandır.  
(Charles Darwin)*

Genel yönetim ve stratejik değişim konularında yaptığı araştırmalarla bilinen Prof. David A. Garvin'e göre, bir şirket öğrenen örgüt olmak için yola koyulduğunda öncelikle üç konuyu ele almalıdır. Garvin'in yaşamsal olarak değerlendirdiği konulardan ilki anlam sorunudur: Öncelikle öğrenen örgütün ne ve nasıl olması gerektiği konusunda açık ve anlaşılır bir tanıma gereksinim var. İkinci sorun yönetim sorunudur: Yüce amaçlardan ziyade işleyiş ilkelerini içeren, pratiğe yönelik, daha açık yönlendirici ilkelere gereksinim var. Üçüncü sorun ise, ölçüm sorunudur: Bir kuruluşun somut öğrenme hızını ve düzeyini değerlendirmek için kullanılan araçlar yetersizdir; bunun için daha etkili araçlar geliştirilmelidir (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.53-54).

Garvin'in yaklaşımına göre Öğrenen Örgüt, bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.55).

Garvin, anlam, yönetim ve ölçüm kavramlarını çerçeve olarak kullanarak öğrenen örgütleri şu beş faaliyette beceri kazanmış kuruluşlar olarak nitelendirir (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.56):

- Sistemli problem çözümü,
- Yeni yaklaşımlar deneme,
- Geçmiş deneyimlerden ders çıkarma,
- Başkalarının deneyimlerinden yararlanma,
- Bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin biçimde aktarma.

**Sistemli problem çözümü**, büyük ölçüde kalite felsefesi ve yöntemlerine dayanır. Bunun temelinde yatan ve geniş kabul gören fikirler şunlardır (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.56-57):

- Sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yönteme dayanılması,
- Karar alırken arka plan olarak varsayımlardan çok verilerin üzerinde durulması,
- Verileri düzenlemek ve sonuç çıkarmak üzere basit istatistiksel araçlar kullanılması.

**Yeni yaklaşımların denenmesi**, sistematik ve sürekli olarak yeni bilgilerin bilimsel yöntemlerle aranması ve denenmesi eylemlerini içerir. Bu faaliyetin sistematik problem çözmeden farklı yönü, ufuk genişliğidir. Sistematik problem çözümede bilinen yöntem ve araçlarla tanımlanmış problemlere çözüm bulunmaya çalışılır, yeni yaklaşım denemelerinde ise, çözülmüş bile olsa, bir problemin başka türlü ve daha iyi nasıl çözülebileceği araştırılır (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.59).

**Geçmiş deneyimlerden ders alınması**, geçmişteki başarı ve başarısızlık olay ve süreçlerinin gözden geçirilmesi, sistemli olarak değerlendirilmesi ve çıkarılacak sonuçların çalışanların kolayca yararlanabileceği biçimlerde kayda geçirilerek örgüte yayılması anlamına gelir. Bu ilke, başarısızlıkların en büyük öğretmen olduğu inancına dayanır (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.64).

**Başkalarının deneyimlerinden yararlanılması**, insanların ve örgütlerin dikkatlerini başkalarının deneyimleri ve o deneyimlerin sonuçları üzerine yoğunlaştırması, bazen yepyeni bakış açıları ve güçlü kavrayışlar edinilmesine neden olabilir. Akıllı yöneticiler, bambaşka iş alanlarındaki firmaların bile verimli fikirlere kaynaklık edebileceğini ve yaratıcı düşüncelere kapı açabileceğini bilirler (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.66).

**Bilgiyi örgütün tamamına hızlı ve etkin biçimde aktarmak**, bilginin örgütün bir bölümünde ya da bazı çalışanların belleğinde kalmaması, örgütün her tarafına hızlı ve verimli biçimde yayılması demektir. Bu yaklaşım, çalışanların doğrudan kendileriyle ilgili olmayan konulardan kendi işleri için olumlu sonuçlar çıkarmalarına ve örgütü sahiplenmelerine neden olabilir (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.69).

## 2.3 Entelektüel Sermaye

Bilginin en önemli ekonomik ve teknolojik varlık olduğu görüşünün geniş kabul görmeye başlamasıyla birlikte, çağdaş işletme kuramcılarının literatüre kazandırdığı

entelektüel sermaye, bilgiyi işleme, bilgi dağıtım ve bilgi paylaşımı sonucunda oluşan çok değerli bir birikimdir (Nonaka,1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s. 30) .

Organizasyonun maddi olmayan özel yönlerini daha iyi kavrayabilmek ve şirketlere entelektüel sermayeyi tartışma, analiz etme ve ölçmede pratik bir araç sağlamak üzere IC Rating™ aracını geliştirmiş olan Jakobsen & Hofman-Bang, Entelektüel Sermaye'yi “Bir organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik önem taşıdıkları halde geleneksel bilançoda gösterilmeyen tüm faktörler” olarak tanımlamaktadırlar. Yani Entelektüel Sermaye, kurumun geleneksel bilânçosunda bulunmayan, maddi olmayan varlıklar toplamıdır. (Argüden, Entelektüel Sermaye, 2005, s.17, s.39).

Firmanın, veri ve iletileri işlemek için oluşturulmuş bir makine olduğu görüşünün derinlemesine kök saldıği batılı yönetim geleneklerine göre, tek yararlı bilgi, yerleşik ve sistematik bilgidir; ölçülebilir veriler ve sistemleştirilmiş yöntem kuralları evrensel ilkelerdir. Bu yaklaşıma göre, yeni bilginin değerini ölçmeye yönelik, verimlilik artışı, maliyet düşüşü, yatırım getirisindeki artış gibi ana ölçütler de aynı şekilde kesin ve ölçülebilir niteliktedir. Bu eğilime sahip düşünürlerin çoğu, ancak kodlanabilen bilginin ölçülebileceğini, ancak ölçülebilen bilginin yönetilebileceğini ve ancak yönetilebilen bilginin değer üretebileceğini, dolayısıyla işletmenin entelektüel sermayesi kapsamında sayılabileceğini kabul ederler. Yeni bilgi yaratma sürecini sadece nesnel veri ve iletilerin işlenmesi sorunu olarak görmeyen Japon yaklaşımına göre ise, yeni bilginin yaratılması, daha ziyade çalışanların her birinin örtülü ve genellikle son derece öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve öngörülerinden yararlanılmasına ve bunların organizasyonun bütününde denenmesinin ve kullanılmasının sağlanmasına bağlıdır (Nonaka,1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.32).

Yeni bilgi çoğunlukla bireyle başlar. Kendisi için çalışan bireylerin birçoğunda var olabilen sezgi yeteneğini, kavrayış gücünü, deneyimi ve hayali önemseyen, bunları entelektüel sermayesinin değerli unsurları olarak görebilen, bu tip bireysel özellik ve yeteneklerini ortaya koymaları için çalışanlarını yüreklendiren organizasyonlar örgütsel bilgilerini sürekli ve sistemli bir biçimde artırma becerisine sahip olur. Kişisel bilgiden başkalarının yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan bir organizasyonun ana faaliyet konusudur. Bu niteliğe sahip bir organizasyonda, bu faaliyet, örgütün her kademesinde sürekli olarak gerçekleşir ve kimi zaman beklenmedik sonuçlar doğurabilir, inanılmaz değerler yaratır (Nonaka,1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.33).

Günümüzün küresel piyasasında şirketler, organizasyona uygulanabilecek özel yetenekleri olan bilgili çalışanların dağıcıklarındaki bilgileri şirketin yapılarına almak, bireylerden gruplara, oradan da tüm organizasyona yayarak organizasyonun yapısal

sermayesinin bir parçası haline getirmek için yoğun çaba sarf etmektedir. Bu amaç doğrultusunda organizasyondaki kişilere, örgüt içinde genellikle bulanık ve belirsiz olarak algılanan konuları tartışma ve anlamının yapılandırılmış pedagojik bir yolunu sunmak için ortak dil araçları sağlayan IC Rating™, bu araçlarıyla örgütsel entelektüel sermayenin zenginleştirilmesi için bilgi paylaşımını geliştirmeye çalışmaktadır. Norsk Tipping Firması'nda IC Rating™ ile 1999 yılında yapılan bir çalışmada, organizasyonun dahili olarak bilgiyi paylaşma yeteneği gibi alanlarda gelişimin önemi vurgulanmıştır. (Argüden, Entelektüel Sermaye, 2005, s.18, s.26, s.30).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından ortaya konulan Mükemmellik Modeli Temel Kavramları arasında değerlendirilen aşağıdaki ilkeler, entelektüel sermaye açısından bilgi paylaşımının önemini vurgular niteliktedir:

- Çalışanlarının potansiyelini tam olarak yaşama geçirebilmek için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin süreçlere ve üretime katılımını kolaylaştırır.
- Örgütsel bilgi birikimi, sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilir ve paylaşılırsa, kuruluşun performansı en üst düzeylere çıkar.
- Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı kuruluşlar ve çalışanları arasında, güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır (Argüden, Entelektüel Sermaye, 2005, s.44).

## 2.4 Mesleki Zeka

Prof. James Brian Quinn ve arkadaşlarına göre gerçek profesyonel, –sürekli olarak güncelleştirilmesi gereken- yoğun ve karmaşık bir bilgi kitlesini özümsemiştir. Bir bireyin mesleki zekası, önem sırasına göre şu dört düzeyde gerçekleşir (Quinn et al. 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.177):

**Bilişsel bilgi (“ne olduğunu” bilmek)**, profesyonellerin belli bir disiplinde kapsamlı bir eğitim sonucunda elde ettikleri temel beceridir. Bu bilgi gereklidir, ama genellikle ticari başarı açısından yeterli değildir (Quinn et al. 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.177).

**Gelişmiş beceriler (“nasıl” olduğunu bilmek)**, kitap bilgisini etkin bir şekilde hayata geçirmek demektir. Bir disiplinin kurallarını gerçek hayatın karmaşık sorunlarına uygulama

yeteneği, en yaygın değer yaratıcı mesleki beceri düzeyidir (Quinn et al. 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.177).

**Sistem kavrayışı (“niçin” olduğunu bilmek)**, bir bilimsel ya da teknolojik disiplinin temelini oluşturan neden-sonuç ilişkileri ağının derinliğine bilinmesidir. Bu bilgi, profesyonellerin, daha büyük ve karmaşık sorunları çözmek ve olağanın ötesinde değer yaratmak için kendi kapasite ve zeka sınırlarını aşmalarına olanak verir. “Niçin”in bilgisine sahip profesyoneller, kolayca görülemeyen etkileşimleri ve tasarlanmamış sonuçları öngörebilirler. Sistem kavrayışının en gelişmiş biçimi, son derece eğitimli bir sezgidir; Sözgelimi, hangi projelere kaynak sağlanacağını ve bunun tam olarak ne zaman yapılması gerektiğini içgüdüsel olarak bilen, deneyimli bir araştırma müdürünün sahip olduğu içgörüdür (Quinn et al., 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.177).

**Kendi kendini motive eden yaratıcılık (“niçin”ine ilgi duymak)**, irade gücü, motivasyon ve başarıya kendini uyarlama yetisinden oluşur. Motivasyonu son derece yüksek ve yaratıcı grupların performansı, daha büyük fiziksel ve finansal kaynakları elinde tutan grupların performansından daha üstündür. Kendi kendini motive eden yaratıcılık olmazsa, entelektüel liderler rehavete düşerek bilgi üstünlüklerini kaybedebilirler (Quinn et al. 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.177).

## 2.5 İnovasyon

*İnovasyon, yenilikten farklı olarak değer yaratır.  
(Peter F. Drucker)*

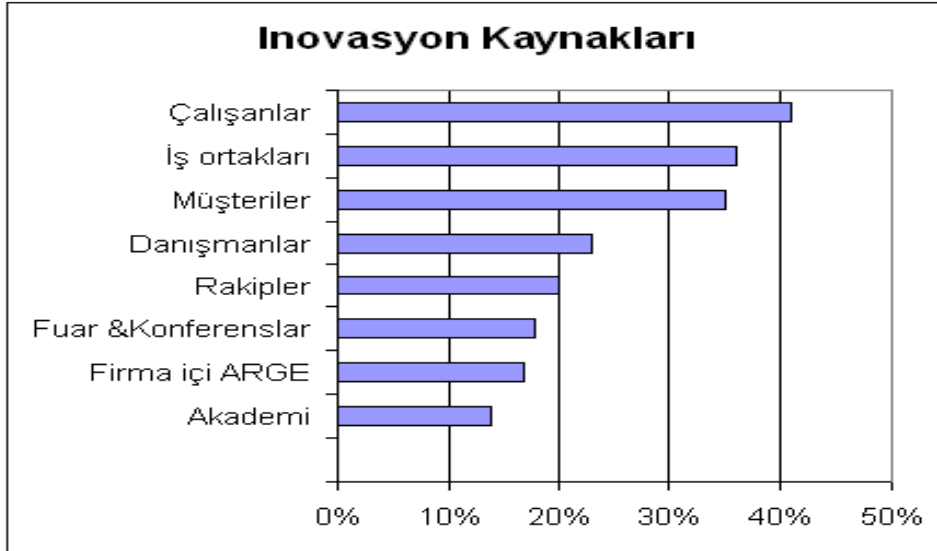
Sık sık buluşçulukla karıştırılan inovasyon, aslında yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi, yani, yaratıcılığın ticari ustalıklarla birleştirilmesi sürecidir. Günümüzde, geleceği yaratmanın ve sürdürülebilir kârlı büyüme sağlamanın en etkili yöntemi olarak algılanan inovasyonun, deneyimli ve beceri sahibi bireylerin öznel bilgilerini paylaşma istekleri uyarılmaksızın, ne toplumsal düzeyde ne de işletme boyutunda gerçekleştirilmesi olanaksızdır (Özgenç, A., 2010).

İnovasyon, bir dağıtma ve toplama sürecidir. Başlangıçta birçok fikrin ortaya çıkması sağlanırken daha sonra bu fikirlerin seçilmesi, odaklanması ve şirket hedeflerine en iyi hizmet edecek bir veya birkaç fikrin projelendirilmesi söz konusudur. Bu anlamda inovasyon, kontrol-dışı yaratıcılık ile disiplinli iş süreçlerinin birarada yürümesi halinde mümkün olabilir. Bir fikri alıp kâra dönüştürme gayreti, kuruluşun birçok biriminin ve bireyinin etkin katılımını gerektirir (Özgenç, A., 2010).

İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu, farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder (Elçi, 2007, s.1).

İnovasyon denince akla sıklıkla ürün ve hizmetler gelmekte ise de, bugün gelinen noktada, iş modeli ve süreçlerde, dağıtımda, markalaşmada ve müşteri deneyiminde de inovasyondan söz edilmekte, hatta yer yer bu konulardaki inovasyon gereksiniminin ürün ve hizmetlerle ilgili olandan daha ön planda olduğu savunulmaktadır (Özgenç, A., 2010).

Bilişim teknolojilerinde dünya liderlerinden birisi olan IBM'in, dünya çapında 11 coğrafi bölgede, 20 farklı endüstri sektöründe faaliyet gösteren firmaları yöneten 765 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdiği inovasyon araştırmasında, inovasyonların ortaya çıkmasında firma içi Ar-Ge'nin payının –sanılanın aksine- oldukça düşük, buna karşın firma çalışanlarının katkısı %42 gibi oldukça yüksek bir oran olarak ortaya çıkmıştır (IBM, "The Global CEO Study 2006").



Grafik 1. Başlıca İnovasyon Kaynakları (IBM "The Global CEO Study 2006")

Literatüre girmiş başarılı inovasyon girişimlerinin ortak özelliği, inovasyon bilincinin bir biçimde kurum kültürü haline getirilmiş olması, yönetici ve çalışanlar tarafından tüm yönetim, üretim, iç ve dış ilişki süreçlerini geliştiren bir yaşam döngüsü olarak algılanmasıdır. Kuşkusuz, kurumsal inovasyon çabalarının başarılması en zor aşaması budur. Yapılan araştırmalar, farklı sektörlerde başlatılan inovasyon girişimlerinin %50 - %80 gibi yüksek oranlarda başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymaktadır (O'Sullivan, 2007, s.15). İnovasyon girişimlerinin başarısızlığa uğramasına neden olan, her bir organizasyonun kendine özgü özel durumlar vardır. Bununla birlikte, başarısız inovasyon girişimlerine neden olan,

çoğunluğu yönetim işlevleriyle ilişkili birkaç makro olgu vardır ki bunlar, tüm organizasyonlarda ortaktır. (O’Sullivan, 2007, s.16)

- Organizasyonel yönün (hedefin) tanımındaki yetersizlik,
- Organizasyonel aktivitelerin başarıya odaklanamaması,
- Ekipler arasında paylaşımın az oluşu,
- Sonuçların iyi izlenmemesi,
- Zayıf iletişim ve duyarsızlık.

O’Sullivan’ın inovasyonda başarısızlık nedenleri arasında saydığı, “ekipler arasında paylaşımın az oluşu (Poor participation in teams)”, doğrudan doğruya inovasyon sürecinde bilgi paylaşımının etkinleştirilememesi anlamına gelir.

Bir firmanın inovasyonda başarılı olabilmesi için açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir (K. Matzler et al, 2008, p.302). Başarılı bir inovasyon için örgütün tüm kademelerdeki yönetici ve çalışanlar birbirleriyle güçlü bir iletişim halinde olmalıdırlar. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu, özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar (Elçi, 2007, s.157).

İnovasyon, ekip çalışması gerektirir. Kişiler arasında etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu işbirliğini, dolayısıyla inovasyonu baltalar (Elçi, 2007, s.158).

İnovasyon döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşmesi ve inovasyonun en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir. Bu nedenle, kişisel olarak öğrenilenleri kuruma maletmeyi sağlayan bir süreç, yapı ve kültür geliştirilmelidir (Elçi, 2007, s.158).

### 3. BİLGİYİ YÖNETMEK VE BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi temelli ekonomik ve toplumsal süreçlerde bilgi, onun için bedeller ödenen, depolanan ve üçüncü şahıslar tarafından erişilebilen, pazarlanabilir bir meta olarak kabul edilir. Bu tür süreçlerde bireyler, eğer ancak eylemleri sonucunda kendilerine doğrudan yarar sağlayacak bir geri dönüşümü görürlerse bilgilerini paylaşırlar. Bu olgu, sadece kar ve kazançla dayalı bir süreç olarak görülebilir. Ama bilginin böyle “duygusuz” bir anlamda ele alınması, öğrencilerle, meslektaşlarla ve diğerleriyle bilgi paylaşımı deneyimlerimize dair çok az ipucu verir. Bilgi paylaşımı incelemelerinde duygular gözardı edildiği takdirde, taraflar açısından değer ifade eden asıl anlamın dışlanması riskine giriliyor demektir (Antal & Richebé, 2008, p.1).

Bilginin üretilmesi, üretilmeyenlerin satın alma veya başka yollarla elde edilmesi, sahiplenilen bilgilerin de örgüt birimlerine ve çalışanlara dağıtılarak, teknolojinin, üretim biçimlerinin, üretilen mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, kalitenin ve verimliliğin artırılması, çağdaş bilgi ekonomilerinde vazgeçilmez eylemlerdir. Bütün bu iş süreçlerinde çoğunlukla resmi örgütsel yapılar ve iletişim ortamları üzerinden gerçekleştirilen bilgi dağıtımı, temel bir örgütsel görevdir; öznesi organizasyonun kendisi ya da yönetimidir. Bilgi paylaşımı ise, bilgili profesyonelin tamamen kendi iyeliğinde olan, başkalarıyla paylaşmaya zorlanamayacağı bilgileri kendi isteğiyle başkalarına aktarması yoluyla gerçekleşen bir olgudur. Bilgi paylaşımı, örgüt kapsamındaki bireylerin gereksinim duydukları bilgilere, olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerine hizmet eden sistem, uygulama ve süreçlerin tümüyle ilişkilidir. Temelde bireyler arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan, akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmalar aracılığı ile bireysel düzeyde edinilen ya da aktarılan bilgilerin “paylaşılmış” olduğu söylenebilir (Ipe, 2003, p.341-342).

Bireylerde mevcut olan bilginin paylaşımı sonucunda örgüt ile birey arasında bir bağ kurulur ve böylece bireysel bilgi ekonomik bir değer haline dönüşür. Farklı uzmanlık birikimlerine sahip bireyler arasındaki etkileşim (bilgi paylaşımı), örgütün yenilik yapabilme kapasitesini belirleyen başlıca etkidir. Dolayısıyla örgütlerde, rekabet avantajı ve ürün başarısı, ortak çıkarlar etrafında sinerjik bir işbirliği içinde bulunan, değişik bilgi, deneyim ve kültürlere sahip bireyler arasındaki etkin bilgi paylaşımının bir sonucu olarak elde edilir. Bilgiyi tanımlama, ölçme, işleme ve yönetme anlamındaki tüm örgütsel çabalar, son tahlilde, nitelikleri büyük oranda belirsiz bir biçimde, ona gerçekten sahip olan (ve hele onu yaratan)

bireyle sıkıca bütünleşmiş bir durumda bulunan işe yarar bilginin ortaya çıkarılmasını amaçlar (Ipe, 2003, p.342).

Özellikle embedded, know-how, know-why gibi ona sahip olan bireylerin deneyim, birikim ve becerilerine sıkıca bağlı örtülü bilgi varlıklarının örgütsel değer yaratımı doğrultusunda paylaşımı, organizasyon içindeki paylaşım fırsatları, paylaşımı teşvik eden motivasyon unsurları, alıcı bireylerin özümseme kapasiteleri, örgüt ile birey ve birey ile birey arasında var olan örgütsel ve kültürel mesafeler gibi birçok etkene bağımlı bir süreçtir. Esasen, örgütsel bilgi tabanının ya da kurum kültürünün yaratılabilmesi için, herşeyden önce, farklı bireysel deneyim geçmişleri, farklı örgüt kültürleri ve entelektüel sermayeler çerçevesinde olgunlaşmış bireysel bilgi birikimlerinin örgütteki diğer bireylerle paylaşılması, o bireylerdeki bilgilerle bütünleştirilmesi öncül bir zorunluluktur (Akgün ve ark., 2009, s.187).

Örgütsel yapılar içinde bilgi temelli üretim faaliyetlerinde bulunan bireyler, sürekli olarak, gereksinim duydukları bilgilere ve bu bilgilerin sahibi bireylere ulaşma çabası içinde olurlar. Ancak örgütsel yapının genişlemesiyle birlikte, bir yandan örgüt içindeki mevcut bilgi kapasitesi artarken, diğer yandan, doğru bilgiye ve doğru bireye ulaşmak giderek güçleşir. İşte bu olgu, modern organizasyonlarda bilgi yönetiminin en önemli örgütsel faaliyet konularından birisi olarak öne çıkmasına neden olmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.184-185).

Organizasyonel bilgi yönetiminin bir yönü, örgütsel faaliyetlerde gerek duyulan açık nitelikteki bilgilerin uygun kanallar aracılığıyla, kesintisiz bir akış içinde, çalışanlara ulaştırılması için yürütülen eylemlerdir. Her türden teknik, teknolojik bilgi, kurumsal dokümanlar, bilgisayar programları, üretim reçeteleri, talimatlar, seminer ve eğitim çalışmaları bu kapsamda sayılabilecek bilgi dağıtımı ya da bilgi transferi faaliyetleridir. Ancak bütün bu faaliyetler, karlılık, verimlilik ve rekabet gücü gibi başarı kıstaslarına göre rakiplerden ilerde ve yukarda olmaya çoğu zaman yeterli olamamaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.185).

Nonaka & Takeuchi (1995), Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000) ve diğer birçok düşünürü göre bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli bölümüdür. Çünkü, bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, örgüt kapsamında ve çevresinde mevcut olan bilgi potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmak ve çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi vasıtasıyla ortaya çıkan sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla işe yarar bilgi üretmektir. bilgi paylaşımı, bu sürecin kilit noktalarından birini oluşturmaktadır (K. Matzler et al, 2008, p.302).

Yakın zamanlara kadar, bilgi paylaşımı süreci, sosyal (beşeri) ve teknolojik olmak üzere iki farklı yönden incelenmekte idi. Bu yaklaşıma göre, bilgi paylaşımının sosyal yönü, daha çok sosyal süreçleri, karşılıklı bireysel ilişkileri ve kültürel ve psikolojik unsurları irdeleyerek sonuca varmaya çalışır. Teknolojik yaklaşım ise, bilgi paylaşımında bilgisayar ağları üzerinde gerçekleşen bilgi ve sosyal paylaşım eylemlerini ön plana çıkarır. Bu iki eğilime alternatif olarak son zamanlarda, bilgi paylaşımının hem sosyal hem de teknolojik yönlerini eşdeğer önem düzeylerinde ele alan daha kapsamlı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Akgün ve ark., 2009, s:185).

### **3.1 Bilgi Paylaşımını Etkileyen Olgular**

Çağdaş işletme kültürünün en önemli unsurlarından biri, belki de ilki olan bilgi yönetimi kavramı etrafında yapılan birçok araştırma, tartışma ve yayında, bilgi paylaşımı kavramının tanımı ve bu kavramın kapsadığı eylem alanına ilişkin bir fikir birliğinin oluşmadığı gözlenebilir. Özellikle bilgi paylaşımını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel etkenlerin neler olduğu, bunlar arasındaki öncelikler ve bu etkenlerin örgütsel karar ve eylemlerle ilişkileri gibi konularda görüşler oldukça dağınıktır (Wang, S., Noe, R. A. 2010, p.117).

Örneğin Ipe, bilgi paylaşımını etkileyen olgular olarak, “bilginin doğası”, “paylaşımın özendirilmesi”, “paylaşım fırsatları” ve “çalışma ortamına hakim olan kültür”ü saymaktadır (Ipe, 2003, p.343).

Chang & Chuang, sosyal kapital ve bireysel motivasyonun bilgi paylaşımına etkilerini araştırdıkları çalışmada özveri, tanılama, karşılıklılık ve ortak dil gibi sosyal kapital unsurlarının bilgi paylaşımını kayda değer ölçüde olumlu etkilediğini belirlemişlerdir. Bu yazarların bulgularına göre saygınlık, sosyal etkileşim ve güven bilgi paylaşımı kalitesini olumlu etkilemekle birlikte paylaşım miktarını artırmıyor. Özveri ile bilgi paylaşımı miktarı arasında bir ilişki vardır ve katılımcının ilgisi bu ilişki üzerinde sadece yönlendirici bir etkiye sahiptir (Chang & Chuang, 2009).

Gratton & Erickson, 15 çok uluslu firmada yaptıkları araştırmada, aslında konuyla ilişkili herkesin tahmin edebileceği şu ilginç paradoksu bilimsel olarak ortaya koymuşlardır: Çeşitlilik gösteren, çok iyi eğitim görmüş uzmanlardan oluşan ekipler zorlu projeler için giderek hayati bir önem taşımakla birlikte, aynı özellikler (büyük ekip, sanal katılım, çeşitlilik ve yüksek eğitim düzeyi) ekiplerin bir işi becermelerini de oldukça güçleştirmektedir. Yani,

başarı için gerekli olan özelliklerle başarıyı baltalayanlar aynı özelliklerdir. Bu türden karmaşık ekip üyelerinin bilgiyi özgürce paylaşma, birbirlerinden öğrenme, beklenmedik darboğazlardan çıkmak için iş yüklerini esnek bir biçimde değiştirme, işleri bitirmek ve son teslim tarihlerini tutturmak için birbirlerine yardım etme ve kaynakları paylaşma olasılıkları daha azdır. İş ekiplerinin büyüklüğü 20 kişinin üzerine çıktıkça, bu ekiplerin içinde doğal bir biçimde işbirliği yapma eğilimi azalmaktadır (Gratton, L. & Erickson, T.J., 2007).

Heng-Li Yang & Ted C.T. Wu tarafından geliştirilen, “Agent-based” bir simülasyonda, organizasyonel düzeyde bilgi paylaşımını etkileyen 3 etken öne çıkmıştır: 1. Bir paylaşımcının bilgi paylaşımı eyleminin başlangıcındaki durumu, uygulanan stratejiden bağımsız olarak bilgi paylaşımının niteliğini ve niceliğini etkiler. 2. Örgüt çalışanlarının paylaşımdan yararlanma kapasitesinin azlığı bilgi paylaşımı eylemlerini azaltır. 3. Ödül politikaları paylaşımın artmasını kısıtlayıcı bir etkiye sahiptir. Örgütsel bilgi paylaşımı üzerinde, her bilgi paylaşımı eylemini ayrı ayrı ödüllendirmenin olumlu etkisi, dönemsel ödüllendirmeye göre daha fazladır (Yang, Heng-Li & Wu, Ted C.T., 2007)

Bilgi paylaşımı olgusu etrafında yürütülen bilimsel çalışmaların bir bölümü bu kavramın tanımını ve sınırlarını çizmeye odaklanırken, önemli bir bölümü de bireysel ve örgütsel düzlemde gerçekleşen bilgi paylaşımı eylemlerini etkileyen faktörleri belirlemeye adanmıştır. Bu konudaki çalışmalarda üzerinde uzlaşmış bir etken listesi olmadığı, daha çok her yazarın “Bilgi Paylaşımı” kavramına yüklediği anlamla ilişkili farklı eğilimlerin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Bununla beraber, bilgi paylaşımını etkileyen olguları kapsayan çeşitli listelerdeki etkenlerin üç temel odak ile ilişkilendirilmesi mümkün görünmektedir. Bu odaklar bilgi, birey ve örgüttür. Paylaşılan şey **bilgi**, paylaşan ya da paylaşmayan **birey**, paylaşımdan yarar uman ise **örgüttür**.

İzleyen bölümlerde, çeşitli kaynaklarda “Bilgi paylaşımını etkileyen olgular” listesi içinde yer verilmiş olan etkenler, bu üç temel odakla ilişkilendirilerek incelenecektir.

### 3.1.1 Bilgi Odaklı Olgular

#### 3.1.1.1 Bilginin Değeri

İnsanlar tarafından herhangi bir bilgiye atfedilen değer, o bilginin açık, örtülü / gömülü gibi niteliklerinden bağımsızdır. Bir başka deyişle, bilgiyi değerli kılan şey, bireylerin ya da örgütlerin o bilgiye gereksinimleri ya da talepleridir. Öte yandan, bilgi temelinde değişen

çağdaş toplum, ekonomi ve organizasyonlarda, gelişme doğrultusundaki en etkili faktör, en genel ve açık bilgi formlarından en içsel ve öznel kültürel unsurlara, beceri ve hayallere kadar her türden bilgidir. Bu gerçek, bütün insanlar tarafından, her geçen gün daha iyi anlaşılmakta, daha güçlü biçimlerde ifade edilmektedir. Bu gelişimin doğal sonucu olarak, işe yarar bilgilere sahip olan bireylerin, sahip oldukları bilgiler üzerindeki iyelik bilinci de giderek kökleşmektedir. Ipe'e göre sahip olunan bireysel bilgiye organizasyonun gereksinim düzeyi arttıkça, bireyin statü, kariyer, şöhret ve elbette daha fazla parasal kazanca kavuşmasının da yolu açılmaktadır (Ipe, 2003, p.346).

Ar-Ge çalışmalarında yaratılanlar gibi belirli bazı teknolojik ya da bilimsel bilgi türleri, hem birey hem de organizasyon açısından önemlidir. Bu tür bilgiler ve bu bilgilere sahip olan az sayıdaki uzman evrende birçok şeyi değiştirme potansiyeline sahiptir. Bütün bu olgular, rekabetçiliğin yüksek, bilginin de ticarî açıdan değerli olduğu bir ortamda, bilgiyi paylaşma ile onu kendi iyeliğinde saklama tavırları arasındaki ikilemden kaynaklanan bir entelektüel gerilimi ortaya çıkarmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.188).

Bireyin firma için taşıdığı anlam ve değer o bireyin sahip olduğu bilgi ile orantılı ise, bilgi paylaşımı, genellikle o bireyin değerinin azalmasına, veya en azından firma açısından alternatiflerinin ortaya çıkmasına, dolayısıyla bireyin bilgi paylaşma faaliyetleri konusunda isteksizliğine neden olmaktadır. Organizasyon açısından taşıdıkları değer sahip oldukları bilgi birikimi ile doğrudan ilişkisinin farkında olan profesyoneller, çoğunlukla, kendi bilgilerini koruma yönünde hareket etmeye ve bilgiyi paylaşmaktan olabildiğince kaçınmaya eğilimlidirler (Ipe, 2003). Firma birleşmeleri ya da satın almaları gibi bireyler arası güvensizliğin alabildiğine yükseldiği süreçlerde bilgi paylaşma isteksizliğinin de en üst düzeylere çıkması kaçınılmazdır (Akgün ve ark., 2009, s.188).

### **3.1.1.2 Bilginin Niteliği**

Bilgiye atfedilen sosyal, kültürel, bilimsel, deneysel, teknolojik ve daha genel anlamda açık (explicit), örtülü (tacit) gibi nitelikler, bilginin paylaşılabilir, paylaşılmaya değer, talep edilebilir ve hatta uğruna her türlü mücadele göze alınabilir olmasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Elbette bu niteliklerin bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini anlamak için ortamın ve zamanın belirleyiciliğini de gözardı etmemek gerekir. Örneğin bir pazarlamacı için çok gerekli olan müşteri bilgileri, aynı organizasyonun insan kaynakları biriminde çalışan bir profesyonel açısından aynı değere sahip olmayabilir (Cummings, 2003, p.20-21).

Genel anlamda, ortam (uğraş konusu) aynı kalmak koşulu ile, örtülü bilgilerin paylaşım için talep edilirliliğinin, açık niteliktekilere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü açık bilgiler muhtemelen alternatif veri kaynaklarından elde edilebilir ama, örtülü bilgiler çoğunlukla az sayıda hatta tek kaynağın iyeliğinde bulunur ve kaynağın aktif çabası olmaksızın bunların elde edilmesi pratikçe mümkün değildir (Cummings, 2003, p.21).

### 3.1.2 Birey Odaklı Olgular

Bilgi kavramı ile anlatılmak istenen şey, kuşkusuz, bireylerin zihinlerinde vücut bulan bir olgudur. Dolayısıyla, ancak uygulama süreçlerine katılma arzusu gösteren bireylerin sahip olduğu bilgi, diğer bireyler ve örgüt açısından değer kazanmaktadır. Bu nedendir ki, bireylerin girişkenlik, çekingenlik, mücadelecilik, ürkeklik, inatçılık, kararlılık, kararsızlık, özgüven sahibi olma, özgüvenden yoksunluk gibi psiko-sosyal özellikleri, içinde buldukları ortamı, ortamdaki diğer bireyleri ve örgüt karşısındaki tutumlarını etkilemekte, bu tutumun sonucu olarak da bireyin bilgi paylaşımına istekli olma ya da olmama tavrı ortaya çıkmaktadır (K. Matzler, et al., 2008, p.302).

Matzler ve arkadaşlarının bulgularına göre bilgi paylaşımını etkileyen 3 bireysel özellik öne çıkmaktadır:

- Uyumluluk (agreeableness),
- Vicdanlılık (conscientiousness),
- Açıklık (openness).

Deneyim ve çevresel koşullarla şekillenen bir özellik olan **uyumluluk**, ya da uyumlu olma hali bireyin, yardımsever, affedici, güler yüzlü ve rekabetten ziyade işbirliğine eğilimli olması anlamına gelir. Özellikle ekip çalışmasının ön planda olduğu iş ortamlarında uyumluluk, bireyin iş performansını kesin olarak etkilemektedir. Zira uyumluluk, düzen ve tatmin edici bireysel ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşımı da, iş ortamlarında işbirliğinin ve yardımlaşmanın özel bir türü olduğuna göre, uyumluluğun bilgi paylaşımı üzerinde belirgin etkisi vardır (Matzler et al., 2008, p.305).

**Vicdanlılık**, bireyin adalet, başkalarına yardım ve paylaşım duygularının ön plana çıkması demektir. Bu niteliğe sahip olan bireylerin bilgi paylaşımına da açık olmaları kaçınılmazdır (Matzler et al., 2008, p.305).

**Açıklık** ise, bireyin aktif bir hayal gücü, estetik duyarlık, entelektüel merak, önyargısız bir yaklaşım sahibi olması anlamına gelir. Bu özelliklere sahip çalışanlar, yeni fikirler ve geleneksel-ötesi değerlere karşı daha duyarlı olmaktadır. Yeni fikir, hayal ve yaklaşımlar, deneyimlere açık bireyler tarafından hevesle paylaşılır. Söz konusu yeniliğin, kendisi veya başkaları tarafından üretilmiş olması, deneyimlere açık birey açısından hiç önemli değildir. Bilgi paylaşma süreci de bir bakıma deneyimleri paylaşma sürecidir. Dolayısıyla deneyimlere açık bireyler, bilgi paylaşmaya da istekli olmaktadır (Matzler et al., 2008, p.305-306).

### **3.1.2.1 “Bilgi Güçtür” Algısı**

Bilginin güç olduğu, hatta en önemli güç olduğu yönündeki kavrayışa sahip olan bireyler, genellikle bilgiyi paylaşma yerine, olabildiğince kendi kontrollerinde tutma eğilimini benimserler. Bu durumdaki bireylerin bilgisine gereksinim duyan bir örgütün, bu bireyi bilgi paylaşmaya razı edebilmek için psikolojik, sosyal, finansal ve örgütsel motivasyon mekanizmalarını etkili biçimde kullanması gerekmektedir. Nitelikli profesyoneller arasında rekabetin etkin olduğu çevrelerde kariyerle ve parayla ilişkili hedeflere ulaşabilmek için, sahip olunan bilginin rakip olarak görülen diğer bireylerden korunması biçiminde bir algı yaygın ise, örgüt-içi motivasyon mekanizmalarının önemi yaşamsal hale gelebilmektedir (Quin et al., 1996, s.176; Nonaka, 1991, s.30; Akgün ve ark., 2009, s.191).

### **3.1.2.2 Karşılıklılık**

Bilgi paylaşımı için kendiliğinden istekli bireyler dahi, paylaşımının sonucunda ne elde edeceklerini bilemediklerinde, ya da bir süre sonra, bu faaliyet için harcanan onca zamana karşın bu özverilerine karşılık hiçbir şey elde edilemediğini anladıklarında, bilgi paylaşma konusunda isteksizleşirler. Bireyler, kendi bilgilerini diğerleriyle paylaştıkları takdirde kendilerine de bazı artı değerlerin döneceğini bildikleri takdirde, yani bilgi paylaşmanın bir karşılığının var olması halinde, paylaşmaya karşı daha istekli olmaktadır. Bu gerçek, bireylerin bilgilerini paylaşma yönünde yapacakları katkının, o bireyin diğerlerinden elde edeceği katkılarla orantılı olacağı tezini vurgulayan “Sosyal Takas Teorisi”ne de uygundur. Lin’e göre (2007) sosyal takas teorisi, ekonomik alışverişlerde geçerli olan güvensizliğin aksine, örgütsel birimler ve bireyler arasında karşılıklı güven ve geri beslemeye dayanan bir etkileşimi vurgulamaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.191).

### 3.1.2.3 Alıcı-Kaynak İlişkileri

Bilgi paylaşımı eylemi, ya bir bireyden başka bir bireye, ya da bir bireyden diğer bireylere ve örgüte doğru gelişir. Bu nedenle bir bilgi paylaşma eyleminin var olabilmesi için en az iki odağın varlığı zorunludur. Bunlardan, bilgiye sahip olan ve bunu paylaşma girişiminde bulunan odağı “kaynak” olarak, bilgiyi talep eden veya alan odağı da “alıcı” olarak nitelemek uygun olabilir.

Kaynak ile alıcı arasındaki güven ve bağlılık duygusu, bilgi paylaşımı için çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yang & Chen’in değerlendirmelerine göre (2007), karşısındaki birey, topluluk ya da örgüte güvenmeyen ve bunlara karşı bir bağlılık hissetmeyen bireyler, iyeliklerinde bulunan bilgileri diğerleriyle ya da resmi otorite ile paylaşmaktan kaçınma eğilimindedirler. Bu nedenle bilgiyi paylaşmak ve bu yolla örgütsel öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirmek, bunların sonucunda da rekabet gücü kazanarak verimliliği ve üretkenliği artırmak isteyen örgütlerin, işbirliği, rekabet ve güven temelleri üzerinde yükselen sağlıklı bir örgütsel yapı kurmaları zorunludur (Akgün ve ark., 2009, s.191).

### 3.1.2.4 Sosyal Sermaye

İnsanlar arasındaki ilişkiler içinde ortaya çıkan, bireyin sosyal çevrelerde kazandığı değere sosyal sermaye denir. Sosyal sermaye kavramıyla neyin kastedildiğine açıklık getirmek için tartışmayı sermaye kavramından başlatarak geliştirmek yararlı olabilir. İktisat literatüründe genel olarak üretim için kullanılabilen varlıklara sermaye denmektedir. Bu tanıma göre sermaye terimi kapsamına alınan varlıkların ayırıcı özelliği, üretim için kullanılabilmesidir. Bu şekilde üretime referansla tanımlanan sermayeyi fiziksel, beşeri ve toplumsal (sosyal) sermaye olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Fiziksel sermaye terimi, insanların geçmişte yaptıkları üretimler ve doğal kaynaklardan elde edilen varlıkları anlatmak için kullanılır. Alt yapılar, makinalar, ham maddeler, yarı mamüller vb. bu kapsamda değerlendirilebilecek olan fiziksel sermaye unsurlarıdır. Bireyle sıkı bir biçimde tümleşik olan insan sermayesi, belli bir yerellikte iş gücüne gömülü olarak yaşayan, üretimde kullanılabilen bireysel bilgi ve beceri birikimlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Yani insan sermayesi denilen olgu bir bireysel kapasitedir. Sosyal sermaye ise bir toplumda yaşayanların kurdukları ilişki biçimlerine dayalı olarak gelişmiş olan, güven, ortak değerler, iş birliği yapma eğilimi, karşılıklı uyum, geniş bir alandaki fırsatları algılayabilme vb. nitelikler olarak tanımlanmıştır. Temelde maddi olmayan bir sermaye türü ya da kapasitedir. Bu kapasiteye sermaye adını

verebilmek için geleceğin üretimleriyle ilişkisinin nasıl kurulduğuna açıklık kazandırmak gerekir. Sosyal sermayenin biçimi, yapılacak üretimin türünü, yerini ve etkinlik derecesini etkiler. (Tekeli, 2009).

Fukuyama, sosyal sermayeyi, iki veya daha fazla birey arasında işbirliğini geliştiren, kendiliğinden oluşmuş, gayri-resmi ilişki dizgeleri olarak tanımlamıştır. Fukuyama'ya göre iki arkadaş arasındaki her türlü basit ilişkiden, ayrıntılı olarak açıklanmış karmaşık inanç doktrinlerine kadar geniş bir yelpazede yer tutan ilişki biçimleri bireyin sosyal sermayesini oluşturan unsurlardır (Fukuyama, 2001).

Yüksek düzeyde sosyal sermaye sahibi bir profesyonelin, herşeyden önce kendisine ve çevresine gerekli bilgiye hızla ve kolaylıkla erişebileceğini düşünmek yanlış olmaz. Sosyal sermaye sahibi olan profesyoneller çevrelerinde danışılmaya değer kişiler olarak algılanır ve diğerleri onlarla iletişimi canlı tutmak ister. Dahası, bilinçli olarak bilgi paylaşımından kaçınanlar dahi, sosyal sermayesi fazla olan profesyonellerle herhangi bir paylaşım sürecinde sorun çıkarmazlar (Chang & Chuang, 2009, p.10).

### **3.1.3 Örgüt Odaklı Olgular**

#### **3.1.3.1 Özümseme Kapasitesi**

Özümseme kapasitesi firmanın, yeni bilginin değerinin farkına varabilme ve onu özümseyerek kullanabilme yeteneği anlamına gelmektedir (Adenfelt & Lagerström, 2008). Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesinin yeni ürün ve yöntem geliştirmeyi kümülatif bir süreç haline getirdiğini ve geçmiş bilgi birikimi üzerine inşa edildiğini savunmuşlardır. İlgili geçmiş bilgiye sahip firmalar, eğer özümseme kapasitesine de sahip iseler, yeni teknolojiler hakkında daha üstün bir kavrayış geliştirebilmekte ve bu yeteneklerini yeni ürün ve fikirlerin geliştirilmesi süreçlerine yansıtılabilmektedirler. Mei & Ne'nin değerlendirmesine göre (2007), yüksek seviyede özümseme kapasitesine sahip firmalar, yenilikçi faaliyetlerini desteklemek amacıyla yürüttükleri dışsal bilgi edinme girişimlerinde daha başarılı olmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.190).

#### **3.1.3.2 Ödül Mekanizmaları**

O'Reilly & Pondy (1980) tarafından, örgüt üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının ödüllere olumlu, cezalardan olumsuz etkilendiği öne sürülmüştür. İşgörenler arasında prim,

jestiyon, ücret artışı gibi doğrudan parasal olanlar kadar, tanınma ve saygınlık artışı gibi doğrudan parayla ilişkili olmayan motivasyon türleri de ödül olarak algılanmakta ve bilgi paylaşımı eylemleri üzerinde etkili olmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.192).

### **3.1.3.3 Paylaşım Fırsatları**

Örgütsel yapılarda bilgi paylaşımı fırsatları, hem formal (resmî) hem de informal (gayri resmî) etkileşimlerde ortaya çıkabilmektedir. Eğitim programları, yapılandırılmış çalışma takımları ve bilişim teknolojisi tabanlı örgütsel bilgi ve veri aktarım sistemleri formal paylaşım fırsatlarını oluştururken, kişisel ilişkiler ve sosyal ortamlar da informal bilgi paylaşım fırsatlarına zemin hazırlamaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.192).

### **3.1.3.4 Örgütsel Mesafe**

Bilgi paylaşma etkinliklerinde, alıcı ile kaynak arasındaki kültürel, tarihi, işletme gelenekleri gibi konulardaki farklılıklar örgütsel mesafe olarak adlandırılır. Özellikle büyük organizasyonlarda, örgütsel birimlerin bilgiyi yapılandırma, işleme ve kullanma biçimleri arasındaki olası farklılıklar, kurumsal eşbiçimlilikten uzaklığın ve dolayısıyla belirsizliğin bir göstergesidir. Bu şekilde örgütsel mesafenin büyük olduğu yapılarda çalışanların bilgi paylaşım arzuları, cesaretleri ve başarımları da düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Cummings, 2003, p.10).

Örgütsel birleşme süreçleri, profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin çok ileri boyutlara varmasına neden olan kritik süreçlerdir. Bu tür hızlı örgütsel değişimler, hem bireylerle bireyler arasında hem de bireylerle yönetim arasındaki örgütsel mesafenin açılmasına ve güvensizliğin en üst düzeylere çıkmasına neden olabilir. Organizasyonlar için adeta bir sırat köprüsü olan böyle süreçlerde, hemen hemen hiçbir çalışan kendi geleceğini güvende hissetmez, bu nedenle de, örgüt içinde kendi mevcut konumunu güçlendiren her türlü değerli bilgiyi daha dikkatle koruma altına almaya çalışır (Cummings, 2003, p.11).

### **3.1.3.5 Kültürel Mesafe**

İnsanın bilgi ve bilinci, içinde bulunduğu sosyal yapı, toplumsal gelenekler, inanç normları ve benzeri kültürel olgularla şekillenmektedir. Eğer bir örgütsel yapı içinde çalışanlar arasında veya yönetenler ile yönetilenler arasında ya da örgütsel birimler arasında

kültürel normlar açısından önemli farklılıklar varsa ve bu farklılıklar çalışanların örgütsel faaliyetleri kapsamındaki algılama, karar verme ve tepki verme gibi etkinliklerinde farklılıklar yaratıyorsa, o yapı içinde kültürel mesafenin fazla olduğu söylenebilir. Örneğin, mevcut kurum kültürünü benimse(ye)memiş çalışanların varlığı ve çokluğu kültürel mesafenin fazlalığına bir işarettir. Yani, çalışanların çoğu tarafından örgütsel davranışlarını şekillendirecek düzeyde içselleştirilmemiş kurum kültürleri de kültürel mesafenin açılmasına neden olabilir. Bu biçimde bir yapı içindeki bireylerin, diğer bireylerle ve örgüt yönetimiyle bilgiyi paylaşmaya gönüllü olmaları beklenebilecek bir durum değildir (Cummings, 2003, p.15).

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik tüm çağdaş süreçlerde son yıllarda giderek ivme kazanan küreselleşme eğilimleri, özellikle bilgi temelinde yükselen organizasyonların giderek daha fazla çok-uluslu yapılarda şekillenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu gelişimin doğal sonucu olarak organizasyonların her düzeyinde çok değişik coğrafyalardan gelen, farklı kültür ve inançlarla yaşamını şekillendiren profesyonellerin birlikte çalışma, birlikte üretme, ortak hedef ve stratejileri birlikte kurgulaması kaçınılmaz bir örgütsel zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzün geniş organizasyonlarında gözlenen küreselleşme ve çok-uluslulaşma eğilimleri, organizasyon-içi kültürel mesafelerin ve dolayısıyla bilgi paylaşımı sorunlarının artmasına neden olmaktadır. Çünkü birçok bilimsel çalışmada da gösterildiği gibi, farklı ulus ve kültürlerden gelen bireyler, kendi inanç ve değer sistemleriyle şekillenen kültürel normların etkisi altında, onları belirli davranış kalıplarına zorlayan değişik bilişsel mekanizmalara sahiptirler. Birçok alandaki küreselleşme eğilimleri, farklı uluslar ve farklı uluslardan gelen bireyler arasında sürekli bir iletişimi zorunlu kılmaktadır ki, bunun sonucu olarak, bilgi paylaşımı ve yönetimi süreçlerinde çok kültürlülükten kaynaklanan karmaşa gittikçe artmaktadır. Hofstede (1993), teori ve pratiği kültürel değerler tarafından şekillendirilen organizasyonel yönetimin bugünkü biçimini, özellikle Anglo-Amerikan ve Kuzey Amerika merkezli referans çerçevelerinin oluşturduğuna, ancak bu yapının bugün için geçerliliğini sürdürüyor olsa bile daha uzun süre sürdürülebilir olmadığına dikkat çekiyor. Bu bakış açısına göre, en iyi batı tarzı bilgi paylaşımı pratikleri ve yönetim kontrol araçları bile, batılı olmayan ortamlarda verimsiz ve işlevsiz kalabilir. Bu nedenle, batılı olmayan kültürel çevrelerdeki çalışanların bilgi paylaşma alışkanlıklarını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel deneyim ve çalışmalar genişletilmelidir (Cummings, 2003, p.15-16).

## 3.2 Bilgi Paylaşma İsteksizliği

Profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin nedenlerini sorgulayan araştırmacılardan Prof. Quinn ve arkadaşlarına göre, entelektüel varlıkların değeri kullanıldıkça artar. Gereğince teşvik edilen bilgi ve zeka, paylaşıldığında katlanarak büyür. İletişim kuramının bir ana ilkesine göre, bir şebeke içerisinde yer alan bağlantı noktalarının sayısı arttıkça, o şebekenin potansiyel yararları da katlanarak artar (Quinn et al.; kyn. Bilgi Yönetimi, 1996, s.186).

Profesyonel kadroyu oluşturan çalışanların, bilgiyi paylaşma konusundaki doğal isteksizliğinin üstesinden gelmek son derece zordur. Çünkü her şeyden önce, bu bireylerin, deyim yerindeyse tek güvenceleri sahip oldukları entelektüel varlıklardır. Aşağı yukarı her profesyonelin sahip olduğu bu bilinç, onlar arasında amansız rekabetin başlıca nedenidir. İşte bu rekabet bilgi paylaşımını zorlaştırır ve başkalarının entelektüel katkısına karşı isteksizlik, hatta direnç doğurur. Herhangi bir sorunun çözümü için diğer kişi ve gruplarla eşit konumda işbirliği yapması istenen çoğu profesyonel, hemen daima kendi somut çözümünü yetkinleştirme çabasına girişir ve çoğunlukla işi ağırdan alma tutumunu benimser (Quinn et al., 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.186-187).

Öğrenen örgüt olma yolunda aşılması gereken en önemli engellerden birisi budur ve bu engeli aşmak için her örgütün kendi özel koşulları çerçevesinde özgün yöntemler ve teşvik sistemleri geliştirmesi zorunludur. Uzmanlık gerektiren her meslek grubunun, kendisini özel kültürel değerlere sahip seçkinler topluluğu olarak görme eğilimi, diğer meslek gruplarıyla bilgi paylaşımını güçleştirir; görünürde tarafların hepsi aynı amaca yönelmiş olsa bile, çoğu profesyonel kendi alanının dışındaki kişilere pek saygı duymaz (Quinn et al., 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.187).

Etkili bir örgütsel bilgi yönetimi, bireylerle örgütsel yapılar arasında kusursuz bir bilgi akışı sağlayabilirken, bireysel bilgi paylaşma arzusunu geliştirme yönünde çaresiz kalabilir. Hatta bazen, örgütsel bilgi yönetiminin etkinliği, bireysel bilgi paylaşma isteğini körelten bir işleve bile sahip olabilir. Profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliği, bir yeniliğin ya da değişimin tasarım ve planlama aşamalarında çoğunlukla pek farkedilmez ve önemsenmez ama, öngörülen değişimin uygulama süreçlerine geçildiğinde etkinliğini çok güçlü biçimde hissettirir (Argyris, 1994; kyn. Örgütsel Öğrenme, 2001. s.104).

### 3.2.1 Oyun Teorisi (Game Theory)

Kimi araştırmacılar, profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin, belirli bir hedefe yönelik karar verme gúcüne sahip birimlerden oluşan sistemleri çözümlmek için kullanılan Oyun Teorisi ile açıklanabilecek içgüdüsel bir davranış olduğunu savunmaktadır (Ünaldı, H., 2001).

Oyun Teorisine göre, kaynakların kıt olduğu bir ortamda amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan iki ya da daha fazla sayıda karar verici rekabet halindedir. Diğer bir deyişle kaynakları paylaşım çabası içindedirler. Karar vericilerin bu paylaşımda kendilerine en yüksek getiriyi sağlamak için birbirlerine karşı kullandıkları stratejileri vardır ve bu stratejileri mümkün olan en akılcı şekilde kullanırlar (Crespi, B., 2006).

Karar vericiler varsa, karar vericiler bir takım stratejilere sahiplerse, karar vericilerin stratejilerinin sayısal değerleri ölçülebiliyorsa ve karar vericiler her şartta akılcı hareket ediyorsa bu karar vericiler arasındaki rekabet problemi matematiksel olarak modellenabilir ve çözülebilir. 1944 yılında Neumann ve Morgenstern bu rekabet problemini rekabetçi ve işbirlikçi durumlara göre formüle etmiş ve geliştirdikleri yönteme de Oyun Teorisi (Game theory) adını vermişlerdir. Daha sonra 1954 yılında Nash, hem rekabetçi hem de işbirlikçi oyunlarda kullanılabilir bir denge kavramını ortaya çıkarmıştır (Aktan, C.C. ve Bahçe, A.B., 2007, s.6).

### 3.2.2 Mahkumların Açmazı (Prisoner's Dilemma)

Oyun teorisinin özel bir sunumu olan ve Mahkumların Açmazı (prisoner's dilemma) olarak adlandırılan mizansende bir soygun olayının şüphelisi olarak göz altına alınan iki arkadaşa sorgucu polis şöyle diyor:

-“Elimde henüz somut bir kanıt olmamasına rağmen, bu soygunu sizin birlikte yaptığınızdan hiç kuşkum yok. Yeterli kanıtları toplayıp sizi mahkum ettirebilirim, ama prestijim açısından itiraf etmeniz daha önemli. Size yarın sabaha kadar düşünme fırsatı veriyorum. Yarın sabaha kadar birbirinizle görüştürülmeyecek, ayrı hücrelerde kalacaksınız. Sabahleyin gelip, her ikinize ayrı ayrı bu soygunu sizin yapıp yapmadığınızı soracağım. Her ikiniz de ayrı ayrı ve birbirinizden habersiz olarak cevap vereceksiniz. Eğer, her ikiniz de itiraf ederseniz beşer yıl hapis yatacaksınız. Biriniz itiraf eder, diğer i etmez ise, mükafat olarak itiraf edeni serbest bırakacağım ve diğer i 10 yıl ceza alacak. Her ikiniz de itiraf

etmezseniz, mahkemenizi sürekli uzatacağım ve siz birer yıl hapiste kalacaksınız” (Crespi, 2006; Aktan, ve Bahçe, 2007, s.9).

Böyle bir durumla karşı karşıya kalan zanlılar nasıl bir davranış sergiler? Büyük bir olasılıkla zanlıların her biri arkadaşının nasıl bir davranış göstereceğini kestirebilmek için şu şekilde bir mantık yürütür: Arkadaşı itiraf ederse, kendisi için en iyi hareket tarzı itiraf etmektir. Çünkü 10 yıl yerine 5 yıl hapis yatacaktır. Arkadaşı itiraf etmez ise, kendisi için en iyi hareket tarzı yine itiraf etmektir. Çünkü bu durumda bir yıl yerine hiç hapis yatmadan kurtulabilme şansı var. Sonuçta her iki zanlı da aynı tarzda düşünecekleri için, her ikisi de itiraf eder ve beşer yıl hapis yatarlar. Oyunun başka türlü rasyonel bir çözümü yoktur (Ünaldı, 2001).

Ünaldı, ülkeler arası bilgi paylaşımından bir şirketin iki çalışanı arasında bilgi paylaşımına kadar her düzeyde bilgi paylaşımında Mahkumların Açmazı kuralının geçerli olacağını savunuyor ve bu amaçla şöyle bir mizansen üzerinde düşünmeyi öneriyor:

Farzedelim ki, bir iş yerinde yöneticiniz, genelde rakip olarak gördüğünüz bir çalışma arkadaşınızla sahip olduğunuz iki önemli bilgiyi karşılıklı olarak paylaşmanızı istiyor. Sizin ve rakibinizin şöyle düşündüğünüzü kabul edelim. Birbirinizle bilgi paylaştığınızda siz ve rakibiniz 7’şer birim kazanç sağlıyorsunuz. Siz bilgiyi paylaştığınızda, rakibiniz paylaşmaz ise siz 2 birim kaybediyorsunuz ve rakibiniz 12 birim kazanıyor. Tersi olduğunda, siz 12 birim kazanıyorsunuz, rakibiniz 2 birim kaybediyor. Her iki taraf da bilgisini paylaşmıyor ise, her iki taraf için de kayıp ve kazanç söz konusu değil. Böyle bir durumda bilgimizi paylaşır mıyız? Herhalde doğru bir karar vermek için, öncelikle rakibimizin ne yapacağını düşünürüz. Eğer rakibimiz bilgiyi paylaşmayacak olursa, bizim için en iyi hareket tarzı bilgiyi paylaşmamaktır. Çünkü, 2 birim kayıp yerine hiç kaybetmemek daha iyidir. Eğer, rakibimiz bilgiyi paylaşacak olursa, bizim için en iyi hareket tarzı yine bilgiyi paylaşmamaktır. Çünkü, 7 birim kazanç yerine 12 birim kazanç sağlarız. Böylece, rakibimiz bilgiyi paylaşacak olsa da olmasa da bizim için en iyi hareket tarzının bilgiyi paylaşmamak olduğu sonucuna varırız. Oyunun rasyonel çözümü bunu gerektirir (Ünaldı, 2001).

### 3.3 Bilgi Paylaşımını Geliştirmek

*Bilgi, kullanılmakla eskimeyen ve başkalarına aktardığınız zaman sizde kalanı azalmayan bir olgudur.*

*(Leontief)*

Bilgi paylaşımı süreçlerini etkileyen olguların hepsi birlikte ve bir bütünlük içinde değerlendirildiği takdirde şu sonuca ulaşmak mümkündür: Organizasyonlarda başarının ön koşulu örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenmenin itici gücü de bilgi paylaşımıdır. Bir örgütte etkin bilgi paylaşımının var olabilmesi için, bilgi birikimi, uzmanlık alanı ve deneyim açısından olabildiğince geniş bir yelpazede yer alan bireyler arasında örgütsel ve kültürel mesafenin alabildiğine az, bilgi paylaşım fırsatları ve paylaşım motivasyonunun oldukça fazla olduğu bir ortamın var olması gerekmektedir. Bilginin, zamanın, süreçlerin ve insanların, yani tüm üretim girdilerinin adaletli biçimde yönetiliyor olması profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin yaygınlaşmasını engelleyecek en önemli örgütsel tavidir. Keza, yönetsel saydamlık ve dürüstlük de bu kapsamda sayılabilecek etkenlerdir (Quinn et al., 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.188).

Taiwan'da, 252 imalat sanayi çalışanı ile yapılan bir araştırmaya göre, farklı eğitim geçmişlerine, farklı kıdem ve deneyimlere, farklı birim ve pozisyonlara sahip çalışanlar arasındaki bilgi paylaşma eğilimi, benzer eğitim geçmişi, benzer deneyim ve benzer pozisyonlardaki profesyoneller arasındakine göre daha güçlü olmaktadır (Chen, 2006).

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının önemini farkedenden birçok çağdaş organizasyon, çalışanların diğer çalışanlarla bilgilerini paylaşarak öğrenmelerine olanak sağlayacak süreç ve teknolojileri uygulamaya çalışıyor; bu amaçla ciddi finansal yatırımlar yapıyor. Ancak bu çabaların, çoğunlukla beklenen sonuçları ortaya çıkarmadığı, bu sistemlerin, bir süre sonra kimse tarafından kullanılmayan ya da kullanılmak istenilmeyen bürokratik yükler haline dönüştüğü gözleniyor. Çünkü bu sistemlerin büyük çoğunluğu, bilgi paylaşma olgusunun, bilgi sahibinin istekli ve gönüllü olmasına doğrudan bağımlı olduğunu gözardı ediyor (Quinn et al., 1996; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.193-195).

### 3.3.1 Çalışana Değer Vermek

Genç bir yönetici, riskli bir girişimde 10 milyon dolarlık bir finansal kayba neden olunca, IBM'in efsanevi kurucusu Thomas Watson, Sr.'in ofisine çağırılır. Gözü korkmuş olan genç adam, "Sanırım istifa etmemi istiyorsunuz" diye söze başlar. Watson şu yanıtı verir: "Ciddi olamazsın. Seni eğitmek için 10 milyon dolar harcadık!" (Garvin, 1993; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.66).

Çoğu işletmede, çalışanlarına karşı Thomas Watson'un yaklaşımını benimseyen yöneticilere pek rastlanmaz. Halbuki, Garvin'in aktardığı bu konuşmayı izleyen günlerde o genç yöneticinin firması için nasıl bir özveriyle çalışacağını, sahip olduğu bilgi ve deneyimi örgütü ve diğer çalışanlar ile paylaşmaya nasıl istekli olacağını tahmin etmek zor değil.

Araştırmalardan elde edilen verilere göre, profesyonellerin bilgi paylaşma konusundaki isteksizliğine karşı en etkili örgütsel düzenlemelerden birisi, çalışan bireyler arasında iş ile ilgili mevcut ve zorunlu paylaşımlarının ötesinde, iş-dışı moral, kültürel ve duygusal bağlılıklar da oluşturabilen etkili bir sosyal ortamın kurulmasıdır. Ne yazık ki bu gereklilik, çağdaş organizasyonların çoğunda gözardı edilmekte, hatta yok sayılmaktadır (Gratton & Erickson, 2007, s.60).

ABD'deki Families and Work Institute'un yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların iş verimini artıran en önemli 3 etken, daha fazla iş özerkliği, yönetsel kararlara daha fazla katılım ve daha esnek çalışma ortamları olarak belirlenmiştir. Bu kapsamlı araştırmaya göre, ücret ve yan hakların çalışanın iş tatminine ve verimliliğe katkısı beklenenin aksine çok düşük düzeylerde seyretmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların performansının artırmanın yolu maaş artışı ve maddi ödüllerden daha ziyade, onları dinlemek ve desteklemekten geçiyor. Bu araştırmaya göre, başarılı çalışanları çeken, tutan ve motive edebilen şirketlerin en önemli iki özelliği adil ücretlendirme olanakları sunmak ve çalışanlara iyi davranmak olarak ortaya çıkıyor. Çalıştıkları kurumlarda özüne itibar edilmediğini, kendisine değer verilmediğini ve fark yaratamadığını düşünen çalışanların gözünde yaptıkları iş anlamını yitirmeye, dolayısıyla performanslarının düşmesine ve o arada bilgilerini örgüt yararına paylaşmaktan kaçınmalarına neden oluyor (Bond, J. T. & Galinsky, E., 2006, p.5-6).

Profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin diğer etkili bir çaresi, profesyonellerin aldıkları ücret karşılığında yapmakta oldukları iş (görev tanımları) dışındaki bilgi, görüş ve inanışlarının da değerli olduğunu kendilerine hissettirmektir. Yani, bir profesyonele karşı, "senin işin şu, senin sadece bu kapsamdaki bilgi ve deneyimin benim için önemli, diğerleri

beni ilgilendirmez!” tavrı yerine “çok önemli mesleki, teknik, bilimsel ve kültürel bir bilgi kaynağı olarak senin her konudaki bilgin bizim için önemli ve değerlidir” yaklaşımının benimsenmesi çalışana ciddi bir motivasyon sağlayacaktır (Mankins, M.; Bird, A.; Root, J. (2013), s.92). Ancak bunun sadece söylenmesi elbette yeterli olmaz; yanısıra bütün profesyonellerin örgütsel bağlamdaki tüm sorun ve çözümler konusundaki fikirlerinin, yöneticiler tarafından sık sık, düzenli olarak ve sabırla soruşturulması, dinlenmesi, kayda geçirilmesi ve bu yöndeki katkıların performans değerlendirme kriterleri arasında sayılması, temel bir politika olarak benimsenmelidir. Bu yaklaşımın, profesyonel bilgi paylaşımını sağlamanın dışında bir yararı daha var: Profesyonellerin, iş tanımları dışındaki bilgilerinden de, -hem de hiçbir bedel ödemededen- yararlanmak! Profesyonellerin ve dolayısıyla örgütün atıl entelektüel kapasitesini değerlendirmek biçiminde adlandırılabilen bu olgu, örgütün entelektüel sermayesini ve o arada sorun çözme yeteneğini ciddi boyutlarda artırır (Bond & Galinsky, 2006, p.11).

### **3.3.2 Ortak Düşman Yaratmak**

Çalışanlar arasında ortak düşman yaratma stratejileri de bilgi paylaşımı aktivitelerinin artmasına neden olan bir yönetim stratejisidir. Bu anlayış bağlamında “düşman”ın kim olduğu çok da önemli değildir. Hatta çoğu zaman, organizasyon içindeki bazı birimlerde çalışanlar için örgüt içinden birilerinin (genellikle bir ya da birkaç yöneticinin) ortak düşman olarak algılanması bile yararlı olabilmektedir. Yine bu bağlamda dikkat çekici bir olgu, kimi çağdaş işletmelerde, çalışanlar arasındaki dedikodunun iş verimini artırdığına yönelik araştırmalardır (Kleban, P, 2012).

Bilgi yönetiminin giderek öne çıktığı günümüzde, yöneticiler için en önemli yönetim konularından birisi, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlandığı bir ortam yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek için her yöneticinin değişik yaklaşımı vardır. Bazı yöneticiler bilgi paylaşımını ceza, bazı yöneticiler ödül, bazıları da takım çalışmasını teşvik yöntemi ile çözmeye kalksalar da, en başarılı yöntemlerden birinin “ortak düşman yaratmak” olduğu kabul edilmektedir. Bütün çalışanların inandığı ortak bir düşman varlığının (ya da yaratılmasının), yeterli dozda tutulduğunda, şirket içinde bilgi paylaşımı için en uygun ortam olduğu kabul edilmektedir. Lotus ile Microsoft şirketleri arasındaki yazılım savaşında Lotus firması yetkilileri, şirket içinde bilgi paylaşımını etkili olarak gerçekleştirebilmek için, yönetici yemekhanesine yüzünde Bill Gates’in resmi olan Sam Amca resmini koymuşlardır.

Altına da “Senin yemeğini istiyorum!” yazısı ile birlikte. İşte, tipik bir ortak düşman yaratma örneği (Ünaldı, 2001).

Hyperion Solutions başkanı Jeff Rodek, FedEx’te çalıştığı günlerde, organizasyondaki herkesin, “her gördüğünüz kahverengi kamyon (UPS) çocuğunuzun yiyeceğini alıp götürür” dediğini anlatıyor. Basit ve aceleci bir eleştiri ya da yorum gibi görünen bu söylemin üzerinde derinlemesine düşünmekte yarar vardır (Sher, 2006).

Organizasyonel boyutta bir ortak düşman yaratmak, örgütün, düşman olarak empoze edilen rakip firmayı derinlemesine çalışması ve herkesin o firmayı “ısıрма”ya can atması için en hızlı yöntemdir. En pasif çalışanlar bile böyle bir düşmanlık psikolojisi içinde kaybeden taraf olmak istemezler. “Ortak Düşman” a karşı kaybetmek istemeyen insanlar birbirlerine daha fazla yakınlaşır, birbirleriyle daha çok yardımlaşır ve o arada birbirleriyle daha çok bilgi paylaşımında bulunurlar (Sher, 2006).

Çok hassas bir denge gerektiren bu yönetim şekli biraz abartıldığında, motivasyon kaybına ve moral bozucu bir çalışma ortamının doğmasına neden olabilir. Bir sonraki aşamada da inandırıcılığını kaybeder. Fazla riske girmeden yapılabileceklerin en iyisi, rakipler hakkındaki güncel bilgi ve istatistiği biraz da manipüle ederek, çalışanlara periyodik olarak sunmaktır. Günümüzün acımasız rekabet ortamı zaten yeteri kadar rakip sağlıyor. Yapılması gereken bu durumu çalışanlara sistematik olarak hatırlatmaktan ibarettir (Ünaldı, 2001).

### **3.3.3 Hırs ve Tutku Paylaşımı (Passion Sharing)**

Örgütsel yapılar içinde bireysel bilgi paylaşımını heyecan verici bir oranda artıran önemli bir paylaşım motivasyonu, Hırs ve Tutku Paylaşımı (Passion Sharing)’tir (Wei J.; Liu L.; Calabrese A. F., 2009).

Psikolojik ve kültürel birçok nedenden dolayı, uzmanları bilgilerini paylaşma yönünde çaba sarfetmeye zorlamak neredeyse olanaksızdır. Ama herhangi bir konu hakkında heyecanlanan, öfke ya da sevinç gibi duyguları paylaşan insanlar, bu paylaşımlarının paralelinde bireysel bilgilerini de farkında olmadan otomatik olarak paylaşırlar. Böyle bir ortamda bilgi paylaşımını başlatmak için hiçbir şey yapmaya gerek kalmaz; herşey kendiliğinde ve son derece doğal bir biçimde gelişir. Asıl güçlük, başlamış olan böyle bir paylaşım sürecini durdurmak veya buna ara vermektir! Sosyal paylaşım ağlarının profesyonellerin bilgi birikimlerini kolaylıkla paylaştıkları ortamlar olmasının nedeni de işte bu olgu, yani Hırs ve Tutku Paylaşımı’dır (Wei et al, 2009).

Sıradan Bilgi Paylaşımı	Hırs ve Tutku Paylaşımı
Ne kadar bildiğin önemlidir.	Ne kadar istediğin önemlidir.
İnsanları bilgilerini paylaşmaya ikna et.	İnsanları işleri hakkında heyecanlandır, hırslandır. Bilgi paylaşımı otomatik olarak gerçekleşecektir.
Bilgi paylaşımı için sistemler oluştur.	İnsanların hırs ve heyecanlarını paylaşabilecekleri diğer insanları bulmaları için sistemler oluştur.
Bilgi paylaşımı sistemler, süreçler ve bilgi ile ilişkilidir.	Hırs ve tutku paylaşımı insanlarla ilişkilidir.
Çalışanlar tarafından bir yük olarak algılanır.	Bir yardım olarak görülür.
Sıkıcıdır!	Eğlencelidir!

Tablo 1. Sıradan Bilgi Paylaşımı'na karşı Hırs ve Tutku Paylaşımı (Wei et al., 2009).

### 3.3.4 Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı (Social Exchange Theory)

Yirminci Yüzyılın başlarında Fransız antropolog Marcel Mauss (1923) tarafından ortaya atılan ve ondan aldıkları ilhamla Gouldner (1960) and Blau (1964/2005) tarafından geliştirilen Armağan Değiş-Tokuş Kuramı (Gift Exchange Theory), ya da daha yakın zamanlarda yönetim ve organizasyon bilginlerinin (Cropanzo & Mitchell, 2005) benimsediği isimle Sosyal Değiş-Tokuş Kuramı (Social Exchange Theory), öncelikle, bireyin diğer insanlarla değiş-tokuş yapma içgüdüsünün varlığını varsayar. Sosyal değiş-tokuş, bireyin diğer bireylerden geleceğini umduğu ve/veya gerçekten kendisine sağlanan geri-dönüşümler tarafından dürtüklenen, kendiliğinden ortaya çıkan eylemlerini ifade eder (Antal & Richebé, 2008, p.2)

Sosyal Değiş-Tokuş Kuramının Bilgi Paylaşımı süreçlerinde öne çıkan başlıca özellikleri şunlardır:

- Bilgi Paylaşımı sürecinde, bir bilgi-verici, süreç içinde muhataplarının da kendisine, kendiliklerinden birşeyler vereceklerini hisseder veya düşünür. Yani bir karşılıklılık beklentisi kendiliğinden oluşur ama bu çok da açık değildir. Bununla birlikte muhatapların her davranışının çetelesi tutulur.
- Bilgi alıcısı, konu kapsamında vericinin kendisine sağladığı şeylere değer biçer.

- Paylaşılan bilgilerin nitelik, nicelik ve doğasındaki orantısızlıklar, roller ve kaynakların farklılıklarıyla ilişkili ise, anlayışla karşılanır.
- Bilgi alıcıları, hemen karşılık vermekten ya da aldıkları armağanın miktarını ölçmek için çaba sarfetmekten kaçınırlar.
- Bilgi alışverişinde partner seçimi, sosyal aktörün grup içinde kendisine uygun gördüğü statü için bir vasıta olabilir.
- Farkındalık, bilgi paylaşımının asıl unsurlarından biridir.
- Bilginin sosyal değiş-tokuşu, açık sözleşmelerle gerçekleştirilen alışverişlerde gömülü olarak yer alır. (Antal & Richebé, 2008, p.3-5)

### 3.3.5 Etkin İletişim ve İşbirliği

Örgütsel yapılar içerisinde bilgi paylaşımı, bilgiye sahip olan bireylerin paylaşım için istekli olmalarına ve bu isteği gerçekleştirmek üzere eyleme geçmelerine bağlıdır. Bu yaklaşımda öne çıkan gönüllülük veya isteklilik olguları herhangi bir zorlama ile gerçekleştirilemez ama bunların, etkin iletişim ve paylaşım ortamlarında doğal olarak kendiliklerinden ortaya çıkmaları beklenebilir (Wang, S.; Noe, R. A., 2010, p.120-122).

Çalışanlar arasında iş-içi ve iş-dışı sosyal aktivitelerin artırılması, paylaşım isteğinin kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlayacak ortamları oluşturmak için önerilen başlıca yöntemdir. Profesyonel çalışma ortamlarında sosyal, mesleki, yazılı, sözlü, görsel ve bilişsel tüm iletişim öğelerini kapsayan ekip içi iletişim olgusunun da çalışanlar arasındaki sosyalleşme eğilimi ile doğru orantılı olacağı açıktır (McDermott, R. & Archibald, D., 2010; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.147).

İletişim teknolojilerinin paralelinde giderek genişleyen çağdaş organizasyonlar için küçük ama esnek eylem yeteneklerine sahip olan kobilerle rekabet edebilmenin başlıca koşulu, yarı otonom ekipler (bir nevi iç-firmalar) kurmak ve onların kendi sorumluluk alanlarındaki hızlı, esnek ve pratik eylemlerini desteklemektir. Ancak bu yeni yönelim, ekipleri doğru oluşturma, doğru organize etme, ekipler arası ve ekip-içi verimli iş bölümü ve etkin iletişim gibi birçok yeni görev ve sorunu da beraberinde gündeme getirmektedir (McDermott & Archibald, 2010; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s:149).

Örgütsel yapılarda pek önemsenmeyen gayrı-resmi eşgüdüm, bilgi paylaşımını ilişkilere odaklanan sosyal ağ literatüründe çok vurgulanır ve önemsenir. Gayrı-resmi bağlantılar (informal coordination), yani örgüt dahilindeki birey ve birimler arasında yönetim tarafından

kurgulanmamış ve empoze edilmemiş her türlü sosyal ilişki, bilgi paylaşımı açısından çok büyük değere sahiptir. Organizasyon içinde ve dışında her yana dağılmış haldeki uzmanlık bilgilerinin paylaşılması açısından uygun ortamları oluşturan gayrı-resmi ilişkiler, insanları işbirliği için heveslendiren ve karşılıksız paylaşma tutumunu doğuran gönüllü iletişim ve işbirliğinden oluşur (Willema & Buelens, 2008).

Gayrı-resmi sosyal bağlantıları (informal coordination) yaygın ve çok yönlü olan örgütler etkili bir örgüt (ya da ekip) içi iletişime sahiptir. Ekip içi etkin iletişim ortamını kurabilen örgütlerde herşey ve o arada her türlü bilgi kaçınılmaz olarak kendiliğinden paylaşılır (Willema & Buelens, 2008).

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İş hayatında iletişim, bilgi ve yaşantının objektif aktarımıdır. İletişim, ekip çalışmasının da merkezinde yer alan birlikte çalışma becerilerinin temelidir. Bu sürecin amacı “anlamak”, “anlatmak” ve “anlaşmak”tır. İletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Verilen bilgiyi etkileyen duygu ve davranışın oluşturduğu bir bütündür. İletişimin duygu boyutu büyük önem taşır. İletişim kişiye değil, kişiyle yapılır; paylaşım ve karşılıklı etkileşim gerektirir. İletişim, sözlü ve sözsüz iletişim işaretlerinden oluşur. İletişimin sözel olmayan öğeleri, beden dili ve ses tonudur. Beden dili ve ses tonu, kişinin tarzını, tavrını ve söylenenin algılanış biçimini belirler (Baltaş-Baltaş, Ekip Oluşturma ve Geliştirme Programı, 1994, s.98).

Baltaş-Baltaş'ın değerlendirmesine göre, etkin bir iletişimin kurulabilmesi için yazı, söz, işaret ve beden dili gibi başlıca iletişim ortam ve enstrümanlarının dengeli ve etkili biçimde kullanılması gereklidir. Herhangi bir iletişimin varlığı, iletişim kuran en az iki tarafın varlığını zorunlu kılar; iletişim içindeki taraflar ise hiç değilse iletişim ortamını, o arada bazı mesaj, veri ve bilgileri de paylaşırlar (Baltaş-Baltaş, 1994, s.99).

Herhangi bir iş ekibini oluşturan bireyler arasında yazılı, sözel, bedensel ve diğer tüm iletişim biçimlerinin kullanıldığı etkin bir iletişim ortamı kurulmuşsa, sosyal ve kültürel paylaşımlar gibi mesleki uzmanlık bilgilerinin paylaşımı da en doğal biçimiyle kendiliğinden gerçekleşir (Marchand & Peppard, 2013, s.124). Kendi içinde etkin iletişim ortamını kuramamış ekipler, üyelerinde var olan profesyonel bilginin ancak biçimsel ve resmi olan bölümünü paylaşmakla yetinmek zorunda kalır; dolayısıyla örtülü bilgi formlarındaki uzmanlık birikimlerini üretime yönlendiremezler (Gratton & Erickson, 2007, s.64).

### 3.3.6 Çatışma Yönetimi

Çoğu işletme yöneticisi için örgüt içinde ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışma hoş görülebilecek bir olay değildir. Çatışmadan kaçınma eğiliminin, işletme kültürü içinde deneyime dayanan haklı gerekçeleri vardır. Herşeyden önce, bir işletme ya da ekip içerisinde doğabilecek bir çatışmanın çalışanlar arasında güvensizliği artırarak birlikte çalışma isteğini azaltmasından duyulan korku hiç de yersiz değildir. (Weiss & Hughes, 2005; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.74).

Bununla birlikte, çağdaş işletme ve bilgi yönetimi yaklaşımları içinde çatışmaların işletme yararına mekanizmalar haline dönüştürülebileceğini savunan görüşler de ortaya konulmaktadır. Yüksek düzeyde çatışma verimli sonuçları azaltır, hedefe ulaşmayı güçleştirir, katılımcıları rahatsız eder. Çatışma düzeyi düşük olduğu takdirde, üzerlerinde tartışmanın yararlı olabileceği anlamlı farklılıkların dikkatlerden kaçması riski artar. Uygun derecede bir çatışma ise, insanları problem çözümüne yönelten çatışmadır, ortak çıkarları ve farklılıkları açığa çıkarır, güven oluşturur, taraflar arasında doğru bilgilerin paylaşılmasına yardımcı olur; seçeneklerin esnek bir yaklaşımla araştırılmasını, tarafların kazançlarını artıracak seçenekler üzerinde fikir birliğine varılmasını mümkün kılar (Baltaş-Baltaş, 1994, s.26)

Nonaka, bir firmada kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çelişkilerin bir sorun olarak görülebildiğini, ama aslında firma bunun üstesinden nasıl geleceğini biliyorsa, bu gibi durumların yeni bilgi yaratımı için zengin bir kaynak olabileceğini bildirmektedir (Nonaka, 1991; kyn. Bilgi Yönetimi, 1999, s.45).

Weiss & Hughes, “İşbirliği İstiyor musunuz? Çatışmayı Kabul Edin ve Etkin Şekilde Yönetin” isimli makalelerinde işletmelerdeki farklı bakış açıları ve yetkinliklerin, bilgiye erişim ve stratejik odaklanmalar nedeniyle ateşlenen anlaşmazlıkların, örgütsel sınırların her tarafındaki işbirliklerinden doğabilecek değerın büyük bölümünü üretebileceğini savunuyor. Bu yazarlara göre, taraflar arasındaki çatışmalar, içinde yaratıcı çözümlerin geliştirildiği ve birbiriyle rekabet eden hedefler arasında ödünleşmelerin yapıldığı ergime kaplarıdır. İç sürtüşmeler çoğunlukla bir kuruluşun içindeki veya çevresiyle arasındaki henüz ele alınmamış gerginliklerden kaynaklanır; ama o arada bu gerginliklere neden olan sorunlara odaklanmayı da sağlar. Bu tür çatışmaları izlemek ve nedenlerini incelemek birçok sorun hakkında ilginç bakış açıları sağlayabilir, isteyerek ya da istem dışı birçok bilgi paylaşımına ve daha önce hiç düşünülmemiş çözümlerin ortaya çıkmasına neden olabilir. (Weiss & Hughes, 2005; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.75).

Hem yoğun iş temposunun hem de bireysel ve örgütsel rekabetin etkisi altındaki herhangi bir örgütte, bireyler ve örgütsel birimler arasında sık sık çatışmaların yaşanması işin doğası gereği kaçınılmazdır. İşlerin nasıl yürütüleceği, kazanımların, sorumlulukların ve/veya hataların nasıl ve kimler tarafından paylaşılacağı gibi örgütsel konularda yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi halinde elde edilecek kazanım, sadece örgüt içi düzenin korunması ile sınırlı değildir. Organizasyon içinde başarılı bir çatışma yönetimi politikası, çatışan birey ya da ekiplerin deneyimlerinde var olan ama henüz açık biçimlere getiril(e)memiş bir takım örtülü bilgi birikimlerinin de kendiliğinden ortaya çıkmasını, yani diğer birey ya da ekiplerle paylaşılmasını sağlayabilir. Unutulmamalıdır ki bir çatışma ortamında, bireysel ve/veya ekipsel hırslar ön plana çıkar ve çatışan taraflardan hiçbirinin, çatışmadan üstün çıkmak adına, hiçbir mesleki bilgi ya da deneyimini saklama lüksü kalmaz. Hatta çatışmadan galip çıkma hırsına sahip kişi veya ekiplerin çoğu zaman farkında bile olmadıkları bilgi ve deneyimlerini raporlarda yazılı olarak ya da toplantılarda sözlü olarak ortaya koymak için özel bir çaba gösterdiklerine sıklıkla rastlanır. Yıllık performans değerlendirmesinde haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışanın yazılı olarak kendini (performansını) savunması istendiğinde, yapacağı şey, çalışma ortamı, ilgili olduğu diğer bireyler, ekipler ve tüm organizasyon hakkındaki tüm bilgilerini açıklamaktan başka bir şey değildir. Aslında herhangi bir performans değerlendirmesi, çalışan ile onun hakkında değerlendirme yapan kişi veya birimler arasında kontrollü bir çatışma çıkarılması anlamına gelmektedir. Eğer çalışanın yazılı ya da sözlü olarak yaptığı değerlendirme (savunma) dikkatle ve adaletle değerlendirmeye alınırsa performans değerlendirmesi ile kontrollü olarak kışkırtılan çatışma başarılı bir biçimde yönetilmiş olur (Weiss & Hughes, 2005; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.80-81).

İşletmelerde çatışma yönetimi, nihayetinde yönetsel bir bir işlev gibi görünmekle birlikte, örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir yöntemi olarak da ele alınabilir ve sağlıklı bir kurum kültürü yaratma amacına katkı sağlayabilir. Bireyler ve ekipler arasındaki çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda bir yarara dönüştürme bilinci, sağlıklı bir kurum kültürünün en belirgin göstergesi sayılmalıdır. Kuşkusuz bu, yaratılması güç bir örgütsel iklimdir ama olanaksız değildir (Weiss & Hughes, 2005; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.86-87).

Organizasyonlarda profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğini ortadan kaldırmanın en etkili yöntemlerinden biri, örgüt içinde ortaya çıkan, ya da bilinçli olarak çıkarılan çatışmalardan işletme yararına kazanımlar elde etmeyi sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesidir (Weiss & Hughes, 2005; kyn. Etkin İşbirliği, 2011, s.88).

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1 Araştırma Yöntemi

#### 4.1.1 Araştırmanın Amacı

İlgili literatür incelendiğinde, münhasıran “Profesyoneller arasında bilgi paylaşma isteksizliği vardır” gibi bir savı kanıtlama çabasının gereksizliği görülebilir. Bu nedenle çalışmamızda, varlığı birçok araştırmacı ve profesyonel tarafından inkar edilmeyen bu isteksizliğin nedenleri, iş hayatına, teknolojiye ve toplumsal hayata olumlu ya da olumsuz yansımaları ve bu sonuçları değiştirme potansiyeline sahip olan etkenlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 4.1.2 Örneklem Seçimi

Çalışmanın ilk 3 bölümünde derlenen literatür bilgileri ve bunlar hakkındaki değerlendirmelerde öne çıkan bazı kavram, öngörü ve tezler hakkında Bilişim Sektöründe önemli sorumluluklar üstlenmiş 18 uzmandan görüş talebinde bulunulmuştur.

Çalışmada, belirli bir hipotezin sınanmasına yönelik istatistiksel veri toplamak yerine, konu ile ilgili yeterli sayıda kişinin deneyim, yaklaşım ve bilgilerini derinlemesine betimlemek ve bunları anlamak amacıyla “Güdümlü Örneklem (Purposive Sampling)” yöntemi benimsenmiştir. Örneklem kümesinin seçiminde ise bilişim profesyonelleri arasından “Benzeşik” birimler tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeni, Bilişim Sektörünün ileri derecede bilgi odaklı bir alan olması, dolayısıyla bilişim profesyonellerinin bilgi paylaşımı sorunlarıyla daha çok karşılaşılıyor olmalarıdır.

Araştırmada yer alan profesyonel katılımcılardan, uzun yıllar boyunca yönetsel işlevler üstlenmiş olanlar, bir yandan yönettikleri çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı sorunlarıyla sık sık yüzleşmiş olmaları, diğer yandan da sahip oldukları uzmanlık bilgilerini paylaşma ya da paylaşmama ikilemini yaşamış olmaları nedeniyle çok önemli bir deneyim kaynağı olarak görülmüşlerdir. Mesleki hayatlarının henüz başlarında olan bilişim uzmanlarının ise Profesyonel Bilgi Paylaşma İsteksizliğinin en önemli muhatap ya da mağdurları konumunda olabilecekleri öngörülmüştür.

### 4.1.3 Araştırmanın Sınırları

Yukarıda da belirtildiği üzere araştırma için örneklem birimleri bilişim profesyonelleri arasından seçilmiştir. Her ne kadar Bilişim Sektörü bilgi odaklı teknolojilerin etkin olduğu bir alan ise de, elde edilen sonuçların başka iş alanlarında geçerliliği tartışmaya açıktır.

Öte yandan örneklemdaki birimlerin aynı ülke ve çevreden seçilmiş olması da, araştırma sonuçları değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, araştırmada elde edilen bulguların “Türkiye Bilişim Sektöründe ...” üst başlığı ile okunması daha isabetli olabilir.

### 4.1.4 Verilerin Toplanması

Örneklem verilerini toplamak için, bilgisayar ortamında katılımcılara ulaştırılan EK 001’deki Soruşturma Formu kullanıldı. Bazı katılımcıların ilk geri dönüşlerini takiben, form tekrar gönderilerek bazı konuları daha ayrıntılı açıklamaları talep edildi.

## 4.2 Verilerin Analizi

Bilişim uzmanlarına yöneltilen soruların, “Bilgi Nedir?” ile başlayan ilk bölümünde tez konusu ile ilgili temel kavramsal algıları ortaya çıkarmaya; diğer sorularda ise, Bilgi Paylaşımı İsteksizliği hakkındaki mevcut bakış açılarını yakalamaya ve bu sorunun çözümü için önerileri toplamaya çalıştık. Araştırmaya katılan deneyimli bilişimcilerin uzun yıllara yayılan yöneticilik deneyimlerinde, mesleğe yeni girenlerin ise daha işin başında profesyonel bilgi paylaşma isteksizliği ile nasıl yüzleştiklerini ya da nasıl baş ettiklerini sorguladık. Bu çerçevedeki sorularımıza oldukça ilginç yanıtlar almakla birlikte, deneyim paylaşma anlamında yeterli bir geri dönüş sağlanamadı.

Araştırma sorularımızda kavramsal anlamda yönlendirici olmamaya özen gösterdik. Bu yöntemle katılımcıların hangi terimlere hangi anlamları yüklediklerini ve bu anlamlar ile ortaya konan tez ve önerilerin neden-sonuç ilişkilerini anlamayı amaçladık. Ancak katılımcıların tüm sorularımızı yanıtlamaları için ısrarcı olmadık. Böylece, derinlemesine fikir sahibi olunmayan ya da önceden üzerinde düşünülmemiş konulardaki zorlama bildirimlerin araştırmamızda yer almasını önlemeyi amaçladık.

Profesyonel Bilgi Paylaşma İsteksizliğinin varlığı konusunda bütün katılımcıların hemfikir olduğunu varsaydık ve sorularımızı da bu kapsamda oluşturduk. Nitekim aldığımız geri bildirimler de Bilgi Paylaşma İsteksizliğinin varlığı yokluğu bağlamında bir tartışmanın gereksizliğini ortaya koymaktadır.

Profesyonel Bilgi Paylaşma İsteksizliği hakkında yönelttiğimiz sorulara verilen yanıtların, kişisel ve mesleki bilgilerle birlikte değerlendirilmesinin daha anlamlı olacağını düşündük ve bu nedenle araştırma sorularımızın öncesinde katılımcıların mesleki ve yöneticilik deneyimlerini de sorduk.

#### **4.2.1 Bilgi Nedir?**

Çalışmanın literatür araştırması sürecinde, akademisyen ve araştırmacıların bilgi paylaşımı hakkındaki görüşlerinin, bilgi kavramına yükledikleri anlamlar ile çok yakından ilişkili olduğunu; yani kişinin neyin “bilgi” olduğuna ya da “bilgi”nin ne olduğuna ilişkin algısının, bilgi paylaşımı konusundaki duruşunu derinden etkilediğinin farkına vardık. Bu nedenle çalışmamıza katkı veren profesyonellerin öncelikle “bilgi” derken neyi anladıklarını ve anlatmaya çalıştıklarını sorguladık.

“Bilgi nedir?” sorusunu yönelttiğimiz bilişim uzmanlarından bazıları epistemolojik tanımlar vermeyi tercih ederken, diğerleri de teknolojik yanıtlar vermiş, birkaç uzman ise bir tanım vermektense bilginin örgütsel yapı için önemini vurgulamayı tercih etmişlerdir.

Bilişim sektöründe 10 yılı yöneticilik olmak üzere 25 yıllık bir profesyonel deneyim sahibi olan Dereci’ye göre, bir nesneye yönelen öznenin, bu yönelişle geliştirdiği zihinsel etkinlik sonucunda ulaştığı kavramlara ve bu kavramlardan elde edilebilen önerme ve çıkarımlara bilgi denir. Bilgi, öznenin nesneye yönelen bir bilinç etkinliği, özne ile nesne arasında aktedilen düşünsel ve kavramsal bir sözleşmedir. Bilgi aktarı (özne ile nesne arasında kurulan bağlar), algılama, anlama ve açıklama şeklinde olabilir (EK-004).

Eyliksever, Dereci’den farklı olarak, özne ile nesne arasındaki iletişimin bilgi olduğunu savunuyor (EK-011). Şahin, bilgi için, işlenmesi gereken cevher nitelemesini yapıyor (EK-013). Şenel, insan aklının varlıkları tanıma gücüne (EK-014), Pulular, çeşitli tecrübelerle doğruluğu kanıtlanmış birikime (EK-015), Başmaya ise insan hafızasında kaydedilen öğrenilmiş her tür veriye bilgi demektedir (EK-016).

Derman, içgüdüsel davranışlardan ayırdığı bilgiyi, düşünebilen canlıların herhangi bir nesne, olgu ya da sürecin iç dinamiklerini tanımlayabilmesi, neden ve nasıllarına yanıt verebilmesi ve buna göre kendini konumlayabilmesi olarak algılıyor. Derman’a göre bilgi,

yazılı, çizili kodlanmış tüm açık bilgi unsurlarının ötesinde tamamıyla bireyin kendi öz varlığıyla özdeşleşmiş bir olgu olarak karşımıza çıkıyor (EK-012).

Tanrıver, bilginin sorunlara karşılık çözüm yöntemleri üretme, yol yada yordam gösterme işlevine dikkat çekerken (EK-017), Semercioğlu, eğitimi ön plana çıkarıyor ve iş yapabilmemizi sağlayan, eğitimle elde edilen değerleri bilgi olarak tanımlıyor (EK-002).

Göksu'nun teknolojik tanımına göre, işlenmemiş veriden türetilmiş, daha akıllı karar vermeye destek olan, her türlü formatta, tipte, görünüş ve biçimdeki soyut veya somut olabilen bir bütüne bilgi denmesi gerekmektedir (EK-006).

Ündar'ın tanımına göre bilgi, bir bilinmeyeni açıklamaya yönelik olarak, insanoğlunun tarihsel süreç boyunca birbirine aktardığı veya insanın kendi deneyim ve çabaları ile çeşitli kaynaklardan edindiği anlamlı, tartışılabilir kavramlar bütünüdür (EK-003).

Enes Yılmaz, insanoğlunun hayatta kalmasına yardımcı olan, hayatını kolaylaştıran veya çevresindekileri kendi yararına kullanmasına yardım eden bir araç olarak nitelendirdiği bilginin günümüzde sahip olduğu yaşamsal önemi vurgulamıştır (EK-008).

Bilgi tanımında bireysel algıya dikkat çeken Erdem Yılmaz ise, belirli kurallar temelinde belirli bir veriyle algısal olarak ilişkilendirilen anlama bilgi diyor (EK-009).

Meslek hayatlarının hemen tüm evrelerinde, dijital ortamlarda bilgiyi işleme eylemlerini gerçekleştiren, bir başka deyişle çoğunlukla açık nitelikteki bilgileri kullanan bilişim profesyonellerinden çoğunun bilgi tanımlamalarında örtülü bilgi biçimlerine vurgu yapmış olmaları ilk bakışta şaşırtıcı bulunabilir. Ancak, bilişim ya da bilgi-işlem işlevlerinin büyük oranda örtülü bilgiyi açık biçimlerde formüle etme çabalarından oluştuğu göz önüne alınırsa, uzmanların örtülü bilgi farkındalıkları şaşırtıcı olmaz.

Bilişim uzmanlarının yanıtlarında, bilginin ne olduğu konusunda çok çeşitli yorumlar yapılmış, o arada bilginin gerek nitelikleri, gerek işlevleri, gerek neden ve nasıl oluştuğuna ilişkin yaklaşımlarındaki farklılıklar da belirginleşmiştir. Bu eğilimin doğal sonucu olarak, bilginin işlenmesi, aktarılması, paylaşılması gibi teknolojik konularda da çok farklı yaklaşımların ortaya çıkması beklenebilir.

#### **4.2.2 Veri ve Bilgi İlişkisi**

Araştırma sorularımız arasında özellikle yer almamasına rağmen, katılımcılardan bazıları veri (data) ve bilgi (knowledge) kavramları arasındaki ilişki hakkında da görüş bildirmişlerdir.

Bilgi ile veri kavramları hakkında bir yazılım analisti Şu kayde değer iliŐkiyi kurmuŐtur: Bilgi, öğrenme, araştırma ya da gözlem yoluyla elde edilen verilerin anlamlı Şekilde bir araya gelmiş halidir (Temizel, EK-018).

Veri ile bilgi arasına bireysel algıyı koyan Erdem Yılmaz, verinin algı süzgecinden geçerek kazandığı anlama “bilgi” diyor (EK-009).

Başmaya'nın bilgi, insan hafızasında kaydedilen öğrenilmiş her tür veridir (EK-016) ifadesi ile Görkem'in bilgi, herhangi bir yolla edinilmiş veya öğrenilmiş, gerektiğinde kullanılan kayıtlardır (verilerdir) (EK-019) tanımı, veri ve bilgi iliŐkisinde araya öğrenme olgusunu koymaktadır.

Diğer insanlara aktarılan bilginin tipinin deęiŐtięine dair izleniminden söz eden Enes Yılmaz da, bilginin, veriden farklı, bireye özgü bir olgu olduğunu açık bir farkındalıkla vurgulamıştır (EK-008).

Bilgi, öznenin amaçlı yönelimi sonucunda, özne ile nesne arasında kurulan iliŐkinin ürünü olan Şeydir, biçiminde görüş bildiren Dereci de aynı oluşumu vurgularken, bilginin, özne ile nesneden, yani kaynak ile hedeften farklı bir olgu olduğunu ortaya koymuş oluyor. Dereci'nin bildiriminde yer alan iliŐkinin ancak anlamlı iletilerle kurulabilecek bir ilişki olduğu açıktır (Dereci, EK-004).

Göksu, işlenmemiş veriden türetilmiş Şeylere bilgi demeyi tercih ederken veri ve bilgi farkını çok açık biçimde ortaya koymaktadır (EK-006).

Bilgi ile veri arasında net bir ilişki kuran Aydalga'ya göre, deęerlendirilmiŐ, iliŐkilendirilmiŐ, yorumlanmiŐ verilerin tümüne bilgi denilmesi gerekiyor. Aydalga'nın tanımındaki değerlendirme ve iliŐkilendirme işlevlerinin, hem teknolojik bilgi-işlem süreçlerini hem de bireysel düşünce eylemlerini kapsadığı, yorumlama işlevinin ise tümüyle kişiye özel bir düşünsel eylem anlamına geldiği düşünülebilir. Bu üç eylemin önüne veriyi, sonuna da bilgiyi koyduğumuzda, bilgi adını verdiğimiz olgunun var oluŐ süreci evrensel boyutta ortaya konulmuŐ olmaktadır (EK-010).

Bir başka açıdan bakıldığında, Aydalga'nın “değerlendirme” olarak ifade ettiği eylemin bilginin ayıklanması ve rafine edilmesi, “iliŐkilendirme” dediği eylemin verinin diğer verilerle bağlantılarının kurulması, “yorumlanma” eyleminin ise bu bağlantılarla birlikte asıl verinin yeniden anlamlandırılması, yani yeni bir bilginin elde edilmesi demek olduğu sonucuna varılabilir (EK-010).

### 4.2.3 Açık Bilgi ve Örtülü Bilgi

Literatürde yer alan terimlerin insanların bir konu etrafında aynı dili kullanmasına, yani anlaşmasına yardımcı olduğu, olası düşünsel birliktelik ya da farklılıkları ortaya çıkarmak gibi bir işlevi yerine getirdiği gerçektir. Ama aynı zamanda, terminolojik sınırların insan düşüncesine bir takım kısıtlamalar koyabildiği de gözardı edilmemeli. Bu nedenle çalışmamıza katkı veren profesyonellere, özellikle “açık” ve “örtülü” bilgi hakkında görüş sormak yerine bilginin tek ya da çok biçimli olup olmadığını, çok biçimli olduğu düşünülüyorsa bunların neler olabileceğini sormayı tercih ettik. Bu tercihimizin diğer bir gerekçesi de, göreceli olarak yeni terimler olmaları nedeniyle “açık bilgi” ve “örtülü bilgi”nin herkes için aynı düzeyde anlamlı olmayabileceği kaygısıdır. Nitekim verilen yanıtlarda katılımcıların tamamına yakını bilginin farklı biçimleri olduğuna dair belirgin bir fikir birliği içinde görünürken, bu farklı biçimleri adlandırma bağlamında ciddi farklılıklar göstermişlerdir. Bununla birlikte bu farklılıklar diğer sorulara verilen yanıtlarla birlikte değerlendirildiğinde, literatürdeki “açık” ve “örtülü” bilgi biçimlerinin farklı sözcük ve terimlerle ifadesine yaklaşıldığı anlaşılmaktadır.

Örneğin, Eyliksever’in farklı bilgi formları için kullandığı “nesnel” kavramı ile açık, öznel kavramı ile de örtülü bilgi varlıklarına işaret ettiği (EK-011), Şahin’in “ham” ve “işlenmiş” bilgi ayırımının da sırasıyla örtülü ve açık bilgi biçimlerinin ifadesi olarak düşünülebilir (EK-013). Şenel’in açıklamasındaki “tecrübe” ve “düşünsel” nitelermeleri örtülü bilgiyi, “yazılı” nitelmesi ise açık bilgiyi çağrıştırmaktadır (EK-014).

Farklı bilgi formları sorulduğunda Pulular, “teorik,” “teknik,” “deneysel,” “bilimsel” gibi sadece açık bilgi formlarını anarken (EK-015), Başmaya, “görsel,” “davranışsal,” “sosyal” gibi örtülü bilgi formları ile “mesleki” gibi örtülü ve açık bileşimi sayılabilecek bilgi formlarından söz etmektedir (EK-016). Görkem ise, “görsel” (yazı veya resim gibi) ve “digital” (bilgisayar) gibi açık bilgi formlarından ve “beyin” olarak adlandırdığı bir örtülü bilgi formundan bahsetmektedir (EK-019).

Göksu’nun “Bilgi Nedir?” sorusuna verdiği yanıtta “soyut veya somut olabilen” ifadesi de örtülü ve açık bilgi olarak değerlendirilebilir (EK-006).

Bilgi paylaşımını, her tür araştırma için bilginin açık olarak kullanıma sunulması olarak gören Aydalga’nın açık olarak kullanıma sunulmasını beklediği varlığın örtülü bilgi olduğu kuşku götürmez (EK-010).

Verilen yanıtlar, bilişim profesyonellerinin, terim olarak literatürdekinden farklı sözcükleri kullanıyor olsalar da, edindikleri mesleki deneyimler ışığında açık (explicit) ve örtülü (tacit) bilgi farkındalıklarını ortaya koymaktadır. Farklı bilgi biçimlerini anlatmak üzere seçilen sözcük ve terimlerdeki farklılıklar, bilgi paylaşımı konusundaki yaklaşımlarda beliren bazı farklı tutumların da nedeni olabilir.

#### 4.2.4 Örgütsel Bilgi

Bilgi paylaşma isteksizliği hakkında profesyonel tutumları sorgularken, ilginin daha çok örgütsel bilgi etrafında odaklanmasını sağlamak için, soruşturmaya katkı veren uzmanlara örgütsel bilgi terimine ne anlam yüklediklerini sorduk. Bu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunlukla benzer düşüncelere sahip oldukları, örgütsel bilgi hakkında birbirine benzer tanımlar yaptıkları söylenebilir.

Dereci, örgütsel bilginin, ortak akıl ve davranışın oluşturulması amacıyla bilgi paylaşmayı bir disiplin haline getirerek oluşturulabileceğini belirterek, bilgi paylaşımı ile örgütsel bilgi arasında doğrudan bir ilişki kuruyor ve bilgi paylaşmayı (örgütsel) bir disiplin haline getirmeyi, başarıyı son derece güç, ama örgütsel başarı açısından da aynı düzeyde önemli ve kaçınılmaz bir görev olarak algıladığını ortaya koyuyor (EK-004).

Eyliksever, örgütsel bilginin kapsamını işletme boyutlarının dışına kadar genişleterek, örgütsel bilgi, örgütün çevresi veya dahilindeki kişiler, kurumlar, departmanlar veya gruplar tarafından üretilen ve örgüt tarafından da kabul görmüş olan bilgidir, savını ortaya koyuyor. Eyliksever'e göre, bilgi aktarımı ve bilginin örgüt elemanları tarafından içselleştirilmesi için etkin yöntemler kullanılmalı ve bu yöntemler kişilerin bilgiyi kabul etme tarzlarına uygun olmalıdır (EK-011). Eyliksever'in bu yaklaşımında öne çıkan ilk olgu, örgütsel bilginin işletme sınırları dışında da var ve etkin olduğudur, ki bu olgu literatürde, iş ortakları, tedarikçiler ve müşteriler gibi işletmenin dışındaki unsurlarla ilişkilendirilmekte ve çok önemsenmektedir. Örneğin, çağdaş işletme literatüründe önemli bir yer işgal eden Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relation Management) çalışmaları daha çok örgütün dışsal alanında etkin olan bilgilerle ilgilenmektedir.

Eyliksever'in öne sürdüğü, bilgi aktarımı ya da paylaşımı için kullanılacak yöntemlerin kişilerin bilgiyi kabul etme tarzlarına uygun olması gerektiği biçimindeki tezi, herhangi bir bilgi dağıtımı veya paylaşımı sürecinde, kaynak ve yöntemin yanısıra alıcının da eşdeğerde bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (EK-011).

Örgütsel bilgi, örgütü oluşturan bireylerin tümünde olması gereken ve tümünde de aynı şekilde algılanması gereken bilgidir, biçiminde bir tanım veren Erdem Yılmaz, örgütsel bilginin paylaşımıyla, tartışma ve ortak çalışmalarla yaratılarak dağıtılması gerektiğini, aksi halde sadece merkezde yaratılıp dağıtılan bilgilerin her birey tarafından farklı algılanma riskine sahip olduğunu belirtiyor (EK-009).

Şenel'e göre örgütsel bilgi, örgütün işlevlerinde oluşan bilgidir ve yürütülen projelerde yaşanan olaylar sonucu ortaya çıkar. Örgütler, oluşan bilgiyi kaydeder ve gelecekteki çalışmalarında kullanır. Örgütsel bilgi, en başta eğitim yoluyla, sonra proje çalışmaları süreçlerinde aktarılabilir. Bilginin dokümente olması bu noktada önem arzeder. Örgütün işlevlerinde oluşan bilgi, her ne kadar kayıt altına alınmaya çalışılsa da, daha çok o işlevleri yerine getiren bireylerin deneyimlerinde mesleki ve örtülü bilgi olarak saklanmaktadır. Şenel, örgütsel bilginin dokümente edilmesi gereğini ve bunun eğitim ve proje çalışmaları ile aktarılabilirliğini (paylaşılabilirliğini) vurgularken, örgütsel bilginin kısmen örtülü bilgi formunda olduğunu ortaya koymuş olmaktadır (EK-014).

Pulular, bir kurumun zaman içinde yaşadığı tecrübelerle oluşturduğu ve çalışma şeklini de belirleyen bilgiyi örgütsel bilgi olarak nitelemekte, bu bilgiyi zaman içinde kişilere aktaracak sistematiği kurmanın zor olduğunu belirtmektedir. Pulular'ın bu zorluğu aşmak için önerisi, bilginin dokümente edilmesi ve diğer kişilerin buna kolayca ulaşabileceği bir sistemin kurulmasıdır (EK-015).

Pulular'ın zorluğundan sözettği örgütsel bilgi aktarım sistematiği, Dereci'nin bilgi paylaşmayı (örgütsel) bir disiplin haline getirme önerisindeki örgütsel disiplin ile benzer bir olgudur.

Başmaya da benzer bir yaklaşımla, örgütte işlerin yürümesi için örgüt yöneticileri ve çalışanlarınca bilinen, öğrenilen ve paylaşılan bilgiler bütününe örgütsel bilgi diyor ve belli bir iş ile ilgili birden fazla kişiye sorumluluk verilmesi yoluyla, o kişilerden birbirleri arasında bilgi paylaşımı doğal olarak sağlanmış olacağını vurguluyor. Başmaya'nın birden fazla kişiye sorumluluk verilmesi önerisi, aslında örgütsel bilginin oluşturulması ve paylaşılması açısından ekip çalışmasını ve ekip içi etkin iletişimi ön plana çıkarmaktadır (EK-016).

Semercioğlu'na göre, örgütsel bilgi, kuruma ait, ona özel değerlerdir. Zamanla, kurum yönetimi tarafından bazı konuların değerlendirilip doğrusuna karar verilmesi yoluyla ve tecrübeyle oluşur; yazılı olmalıdır. Örgütsel bilgi eğitim ile aktarılabilir (EK-002).

Derman, örgütsel bilgiyi "süreçler"le ilişkilendiriyor ve süreçlerin, mimarları tarafından bilgi paylaşarak oluşturulduğunu düşünüyor. Ona göre, örgütsel bilgi oluşumu için mükemmel nokta, teori ile pratiğin birleştiği noktadır. Kitaplardaki bilgiler, içinde bulunulan

ortam, ülke, firma, insan kalitesi gibi etkenlerle harmanlanmalı ve optimum fayda sağlayacak forma ulaştırılmalıdır. İşe yarar bilgiyi paylaşmak kadar, fark etmek ve toplayabilmek de bir beceridir ve akıllı adam işidir. Çoğu üst yönetim kadrosu ya da yönetici maalesef bunu başaramaz. Derman'ın değerlendirmesinde örgütsel bilgi için iki önemli eylem öne çıkıyor: 1. Teori ile pratiğin birleştirilmesi, 2. İşe yarar bilgiyi fark etme ve toplayabilme becerisi. Teori ile pratiğin, yani bir bakıma kuramsal bilgi ile deneyimin birleştirilmesi isteği, örgütsel bilgi denilen olgu içerisine açık ve örtülü bilgileri bir arada yerleştirmektedir (EK-012).

Tanrıver, kaydı oluşturularak yaşamın her noktasına sürekli olarak ışık tutacak şekilde kullanılabilen bilginin örgütsel bilgi olduğunu belirtmekte ve bu bilginin kolay ulaşılabilir, anlaşılabilir, bir düzen içinde kaydı tutulmuş olması gerektiğini düşünmektedir. Çünkü tüm bu kavramlar örgütsel bilginin oluşumu için bir alt yapıdır. Örgütsel bilgi, periyodik çalışmalar ve uygulamalar içerisinde örneklemeler ve diyaloglar vasıtasıyla aktarılmalıdır. Tanrıver'in diyaloglar dediği vasıta, profesyonel bilgi paylaşımı süreçlerinin farklı bir anlatımından başka birşey değildir (EK-017).

Temizel ise, örgütsel kültür, deneyim ve dolayısı ile birikimlerin bütünü verimlilikle birleştirildiğinde zaman içerisinde geriye kalan bilgilerin tümü olarak gördüğü örgütsel bilgiyi, bir çeşit örtülü bilgiler birikimi olarak algılamaktadır. Temizel'in "geriye kalan bilgilerin tümü" ifadesi, Edovart Herriot'un "Kültür, her şeyi unuttuktan sonra insanın aklında kalandır" özdeyişine benzer bir olguyu betimlemekte ve bu yönüyle örgütsel bilginin daha çok örtülü bilgi formlarından oluştuğuna işaret etmektedir. Keza Temizel, örgütsel bilgi için sadece deneyim ve birikimin yeterli olamayacağını, bu varlıkların verimlilik süzgecinden geçirilmesi ile örgütsel bilginin ortaya çıkacağına işaret ediyor. Bu saptama, örgütsel bilgi ile verimlilik arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadır (EK-018).

Örgüt içinde toplanan verilerin örgüt amaçlarına yönelik (olarak) işlenmesi yoluyla örgütsel bilginin ortaya çıktığını savunan Aydalga'nın yaklaşımına göre, örgütsel bilgi işlenmiş verilerden oluşmaktadır ve bu açıdan bakıldığında bir açık bilgiler birikimidir (EK-010).

Katılımcıların tamamına yakınının örgütsel bilgiyi ve onun işlevlerini açıklarken bireysel ya da örgütsel tecrübe (deneyim) vurgusu yapmaları, örgütsel bilgiyi yalnızca açık, yazılı, kodlanmış bilgilerle sınırlamadıklarının, aynı zamanda örtülü bilgileri de örgütsel bilgi kapsamında algıladıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel bilginin kısmen örtülü bilgilerden oluştuğuna ilişkin bu ortak kabul, Batılı işletme metodolojilerinde pek rağbet gören bir olgu değildir. Araştırmaya katkı veren bilişim profesyonellerinin tamamı çağdaş (Batılı) teknolojik eğitim süreçlerinin sonunda

diplomalarını almış olmalarına ve halen çağdaş işletme prensiplerine uygun olarak çalışan oldukça büyük organizasyonlarda çeşitli roller üstlenmiş olmalarına rağmen, muhtemelen içinde yaşadıkları toplumsal ve kültürel iklimin veya edindikleri mesleki deneyimlerin etkisiyle, Batılı örgütsel bilgi yaklaşımından görece farklı bir tutumu paylaşır görünmektedirler.

#### **4.2.5 Bilgi Yönetimi**

Çağdaş organizasyonlarda Bilgi Yönetimi, çoğunlukla açık nitelikli bilgilerin örgütün birim ve çalışanlarına dağıtım trafiğini öne çıkarır. Ancak son yıllarda, örgütsel başarı açısından insan sermayesinin önemi daha fazla fark edildikçe, çalışanların mesleki ve kültürel deneyimleri ile özdeşleşmiş örtülü bilgilerin de kapsama alanına alınması yönünde fikirler yayılmaya başlandı. Bu nedenle, profesyonel bilgi paylaşımı konusunda görüşleri talep edilen bilişim uzmanlarının, Bilgi Yönetimi kavramından ne anladıklarının ve o arada örtülü bilgileri de Örgütsel Bilgi Yönetimi kapsamına alıp almadıklarının bilinmesi yararlı olacaktır. Bu bağlamda Örgütsel Bilgi Yönetiminin kapsama alanını bireysel deneyim ve kültürleri de içeren örtülü bilgilere kadar genişleten anlayış sahipleri ile sadece formel, kodlanmış açık örgütsel bilgilerle sınırlayan anlayış sahiplerinin profesyonel bilgi paylaşımı hakkındaki yaklaşımlarında da farklılaşmaları beklenebilir.

Bilgi Yönetimi konusunda görüş bildiren profesyonel yöneticilerden Sabır, bilginin yönetilebilir olduğunu, Bilgi Yönetiminin de, bilgi kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılması anlamına geldiğini (EK-005); Eyliksever, örgütün ara ve/veya nihai amaçlarına uygun şekilde, farklı departmanlara farklı miktarda, düzeyde ve vasıfta bilgi akışını sağlamak için bilginin yönetilmesi gerektiğini düşünüyor (EK-011). Şahin ise, bilginin, örgütün yapısı ve çıkarlarına uygun olarak yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (EK-013).

Erdem Yılmaz'a göre Örgütsel Bilgi Yönetimi, bilginin tüm örgüt üyelerince aynı şekilde algılanmasını sağlayan çalışmaları anlatır. Örgütsel bilgi, “duyuru” şeklinde değil “paylaşım” yoluyla, örneğin çalıştaylarla aktarılmalıdır. Çünkü en değerli ve başarı getirisi en yüksek bilgi birlikte oluşturulan bilgidir (EK-009).

Göksu, bilginin yönetilmek zorunda olduğuna, ama öncelikle veri yönetimi kavramının pratik hale geçirilmesi gerektiğine dikkat çekmekte, yönetilemeyen veriden bilgi

üretilemeyeceğini, kimi zaman verinin kaynağında, kimi zaman da veriden bilgiye dönüşüm aşamasında yönetim işlevinin gerçekleştiğini bildirmektedir (EK-006).

Bilginin kısmen yönetilebileceğini düşünen Şenel'e göre, örgütün yaşaması, gelişmesi ve hedeflerine ulaşması için çalışanlarınca edinilmesi gereken yazılı, düşünsel ve deneysel formlardaki bilgilerin özetlenerek, detaylandırılarak ve arşivlenerek yönetilmesi önemlidir. Şenel'in "düşünsel ve deneysel formlar" olarak betimlediği örtülü bilgilerin yönetilebilmesi için öncelikle açık formlara dönüştürülmesi gerektiği görüşünde olduğu anlaşılıyor (EK-014).

Görsel, davranışsal, mesleki ve sosyal bilgi formlarının varlığını savunan Başmaya'ya göre de, "bilgi yönetilebilir" ve Örgütsel Bilgi Yönetimi, bilginin çalışanlara paylaşılması demektir (EK-016).

Örgütte var olan bilgi dokümanite edilip, sorgulanıp, ulaşılabilir halde olmalıdır, diyen Pulular'a göre, teorik, teknik, deneysel ve bilimsel formlardaki bilginin yönetimi ancak bu şekilde gerçekleşebilir. Bu ifadesinden Pulular'ın Bilgi Yönetimi kapsamına sadece açık formlardaki örgütsel bilgileri aldığı sonucu çıkarılabilir (EK-015).

Dereci'ye göre Örgütsel Bilgi Yönetimi, planlama, uygulama, kontrol etme ve gözden geçirme süreçlerini kapsamaktadır (EK-004).

Temizel, Bilgi Yönetiminin, doğru bilginin, doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ile gerçekleştirilebileceğini, Örgütsel Bilgi Yönetimi süreçlerinde ise, geçmiş deneyimlere dayanan kalıtsal bilgilerin paylaşılması gerektiğini, bu yolla performans artırımının sağlanabileceğini belirtmektedir. Temizel'in "tecrübelere dayanan kalıtsal bilgi" ifadesi ile örtülü bilgi birikimlerini işaret ettiği açıktır (EK-018).

Ündar'e göre bilgi, aktarılabilir için yönetilebilir bir sürece dahildir. Bilgi Yönetiminin amacı da, görevin ve süreçlerin aksamasının önüne geçilmesi amacıyla tüm profesyonellerin gerekli bilgilere hakim olabilmesinin sağlanması olmalıdır (EK-003).

Bilginin yönetilebilir ve yönlendirilebilir bir olgu olduğunu savunan Aydalga'ya göre, örgütsel bilgi iş görenlere aktarılırken örgüt amaçlarının öne çıkarılarak bilginin sınıflandırılması, bilgiyi daha anlamlı ve değerli kılar (EK-010).

Tanrıver'e göre, bilgi yönetilebilir ve örgütsel yapılar içinde Bilgi Yönetimi kavramı, kurumsallığı, ilkeselliği, düzeni, disiplini sonuçta gerçeğe olan yaklaşımı özetler (EK-017).

Görkem'e göre, örgütsel bilgi yönetimi, gerektiğinde, gereksinimi olan insanların işlerini yapmasına yardımcı olacak doğru bilgilere erişimini sağlamayı hedeflemelidir (EK-019).

Semercioğlu ise, Bilgi Yönetiminin, şirketlerin devamlılığını sağlayan değerlerin saklanıp, doğru zamanda doğru kişiye aktarılması için gerçekleştirilen eylemler olduğu görüşündedir (EK-002).

Bilgi yönetilebilir, görüşünü paylaşan Enes Yılmaz'a göre, Bilgi Yönetimi herhangi bir bilginin diğer bilgiler ile nasıl ilişkilendirileceği, ne zaman ve ne şekilde kullanılacağı gibi sorulara yanıt arar. Örgütsel Bilgi Yönetimi ise, örgüt ile alakalı olduğu halde insanoğlu tarafından daha (henüz) farkına varılamamış bütün bilgilerin yönetimidir. Bu bilgilerin nasıl sınıflandırılacağı, örgüt içindeki kişilerin bu bilgilere nasıl ulaşacağı, nasıl güncelleneceği ve örgüt içindeki kişilerin bu bilgileri nasıl kullanacağı gibi sorunlar Bilgi Yönetiminin alanına girer. "Örgüt ile alakalı olduğu halde insanoğlu tarafından daha (henüz) farkına varılamamış bütün bilgilerin yönetimi" ifadesi ile Enes Yılmaz, örtülü bilgi birikimlerini de Örgütsel Bilgi Yönetimi kapsamına almaktadır (EK-008).

Sonuç olarak, görüş bildiren bilişim profesyonellerinin çoğunun Örgütsel Bilgi Yönetiminden kodlanmış, açık bilgilerin yönetimini anladıkları söylenebilir. Örtülü bilgileri de Örgütsel Bilgi Yönetimi kapsamına alan Şenel'in, bu işin ancak "örtülü bilgilerin açık formlara dönüştürülmesi" yolu ile yapılabileceği düşüncesi (EK-014) ile Enes Yılmaz'ın, "örgüt ile alakalı olduğu halde insanoğlu tarafından daha (henüz) farkına varılamamış bütün bilgiler" tanımlaması ile yaptığı örtülü bilgi vurgusu dikkat çekicidir (EK-008).

#### **4.2.6 Bilgi Paylaşımı ve Bilginin Dağıtımı**

Bilgi Yönetimi konularıyla doğrudan ilgilenmemiş çoğu insan için bilginin paylaşılması ile dağıtılması eylemleri arasında net bir farklılık yoktur. Hatta literatürde hatırı sayılır referanslar alan birçok bilimsel makalede de böyle bir ayrımın açıkça vurgulanmadığı, kimi zaman bu iki eylemin birbirine karıştırıldığı gözlenebilir.

Organizasyonlarda, yönetim tarafından herhangi bir bilginin örgütün tamamına ya da bir bölümüne dağıtımı süreçlerine bireysel bir isteksizliğin etkisinden söz etmek anlamsızdır. Yönetim karar vermişse istenen bilgi istenen çalışanlara en uygun medya üzerinden ulaştırılır, yani dağıtılır. Bu tür bir eylemin herhangi bir isteğe bağlılığından çok, bir kararın sonucu olduğundan söz edilebilir. Ancak bu tür bir eylemde söz konusu bilginin hedef bireylere gerçekten aktarılmış olup olmadığı tartışmalıdır. Çünkü bu tür eylemlerde, bir ileti (message) ve/veya bir veri (data) setinin yayılması söz konusu olmakla beraber, bunların alıcılarda

gerçek bir bilgi olarak oluşması neredeyse tamamen alıcıların yaklaşımına ve çabasına bağlı görünmektedir.

İşte bu nedenle bu araştırma, örgütsel yapılar içinde çalışan uzmanların sadece kendi deneyim ve dağarcıklarındaki birikimi başkalarına aktarma ya da aktarmama biçiminde gözlenen bilinçli psikolojik tavırları sorgulamak üzere kurgulanmış, bilgi dağıtımını konusu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmamız için görüş bildiren bilişim profesyonellerinin çoğu Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Dağıtımını eylemleri arasındaki farklılığa ilişkin son derece net görüşler ortaya koymuşlar, sadece iki katılımcı bilgi paylaşımı ve bilgi dağıtımını arasında bir fark görmediklerini açıkça belirtmişlerdir.

Örneğin, Görkem bu ayrımı şöyle açıklamaktadır: Bilgi Paylaşımı, kendinde olan bir bilginin bir veya daha fazla kişiye ya da küçük bir gruba, genelde sözlü veya yazılı olarak bildirilmesidir. Burada son nokta insandır. Bilgi Dağıtımını ise, elektronik bir ortamda depolanmış olan bilginin, çeşitli kanallardan birden fazla elektronik ortama yayılması, aktarılmasıdır (EK-019).

Görkem'in bu tanımında, Bilgi Dağıtımını eylemi kitlesel bir eylem olarak ifade edilmekte ve elektronik ortamlarda depolanabilen (açık) bilgilerle ilişkilendirilmekte, Bilgi Paylaşımını ise küçük gruplar içinde gerçekleşen bir eylem olarak ortaya konulmaktadır.

Görkem'e benzer bir yaklaşıma sahip olan Şahin de, "ham bilgi"nin, küçük bir ekip tarafından paylaşılabileninden, işlenmiş veya değiştirilmiş bilginin ise çok daha büyük gruplara dağıtılabileninden söz etmektedir. Şahin'in "ham" olarak değerlendirdiği bilginin örtülü bilgi olduğu düşünülebilir (EK-013).

Keza, Temizel de buna benzer bir görüşü dile getirmiştir. Ona göre, Bilgi Paylaşma kavramı daha çok bireysel talepleri çağrıştırırken, Bilgi Dağıtımını örgütsel yapıları çağrıştırmaktadır (EK-018).

Dağıtım tek yönlü bir eylemdir, paylaşma ise ortaklaşa yapılan bir eylemdir, görüşünü savunan Sabır (EK-005) ile, bilgi paylaşma karşılıklıdır, dağıtımını ise tek yönlüdür, diyen Erdem Yılmaz (EK-009), bilginin paylaşımı ve dağıtımını eylemleri arasında somut bir ayırım yapmaktadırlar. Bu tanımlarda ortaya konulan "tek yönlü" / "ortaklaşa (ya da karşılıklı)" ayrıştırması, Bilgi Paylaşma İsteksizliği hakkındaki temel tartışmamıza da ışık tutacak değerdedir. Şöyle ki, en az iki kişinin katılımı ile yapılabilmesi mümkün olan bir eylemin, ortaklardan birinin ya da birkaçının istememesi durumunda gerçekleştirilemeyeceği açıktır.

Benzer bir yaklaşıma sahip olan Şenel'e göre, Bilgi Paylaşımını, bilginin ilişkili olabilecek kişiler arasında paylaşılması, bilgi dağıtımını ise, doğrudan ilişkili olmayan kişi ya

da gruplara da bilgilendirme amaçlı iletilmesi anlamına gelir. Bu bildiriminde Şenel, birbiriyle ilişkili olan kişiler arasında Bilgi Paylaşımından söz edilebileceğini, ama Bilgi Dağıtımını için böyle bir zorunluluğun olmadığını vurgulamaktadır (EK-014).

Bilgi Paylaşımında kişi sayısı sınırlı, Bilgi Dağıtımında ise daha büyük bir kitleye hitap edilir, görüşünü öne süren Semercioğlu da aynı yaklaşımı benimsemekte ve Bilgi Dağıtımının karşı tarafın talebi olmadan yapılan bir iş olduğunu vurgulamaktadır (EK-002).

Bilgi Dağıtımını alıcı tarafından bilinmesi gereken bilgilerle ilişkilendiren Enes Yılmaz, bilgi paylaşımında ise bilinmesi zorunlu olmayan ama bilinirse yarar sağlayabilecek bilgilerin söz konusu olduğunu belirtiyor. Bu tanımında Enes Yılmaz, Bilgi Paylaşımını için dağıtımın aksine paylaşımcının isteğinin önemine vurgu yapıyor (EK-008).

Bilgi Paylaşımını için “niyet”i öne çıkaran Göksu, paylaşma kişinin insiyatifinde olan bir niyetin sonucudur, dağıtım ise kanalları önceden belirlenmiş olan dağıtımın gerçekleşmesi eylemidir, diyor. Bu tanımdaki “niyet” vurgusu, asıl tartışma konumuzdaki “isteksizlik” olgusunun da asıl kaynağını ortaya koymaktadır (EK-006).

Bilgi Paylaşımını kavramında gönüllülük, informellik içselleşmiştir, Bilgi Dağıtımını ise formeldir, görüşünü benimseyen Eylüksever de bilgi paylaşımını eyleminde bulunacak olanların bu eylem için gönüllü olması gerektiğini savunuyor (EK-011).

Bilgi paylaşmayı ortak akıl üretmek olarak, bilgi dağıtımını ise daha çok toplumsal ortamda (kişileri) aynı şeyi düşünmeye sevk (etmek) olarak algıladığını bildiren Derman, bilgi paylaşımının organizasyonlar açısından ne denli yaşamsal bir değere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (EK-012). Zira örgüt içerisinde ortak akli üretemeyen organizasyonların rekabette kaybetmeye mahkum olduğu, çağdaş işletme literatüründe yaygın kabul gören bir görüştür.

Bilgi Paylaşımını olgusunu, bilgiyi arayan (talep eden) kişinin kullanabilmesi şartına bağlayan Aydalga da bilgi dağıtımının kitlesel ve örgütsel bir eylem olduğunu vurgulamakta, Bilgi paylaşma bir bilginin kullanıma açılması, arayan kişinin o bilgiye erişince kullanabilmesidir, bilgi dağıtımını ise gerekli olan kullanıcılara bilginin ulaştırılması anlamına gelir, demektedir (Aydalga, EK-010).

Dereci ise, organizasyonlarda bilgi paylaşımını ortak kültür ve ansiklopedi ile, yani bütün çalışanların bilgisi ile ilişkilendirmekte, bilgi dağıtımının ise dar alanda seçilmişler arası bir paylaşım olduğunu düşünmektedir (EK-004).

Bilgi Paylaşımını ortak bir platformdaki bir bilgiyi herkes ile paylaşma, dağıtım ise belli modülleri ilgili kişilere ulaştırma anlamına geliyor diyen Alakuş da Dereci'ninkine yakın bir yaklaşımı sahiplenmektedir (EK-007).

#### 4.2.7 Hangi Bilgiler Paylaşılmalıdır?

Kuşkusuz profesyoneller Bilgi Paylaşma İsteksizliğinin hem öznesi hem de muhatabıdır. Kendi deneyim ve birikimlerini başkaları ile paylaşma konusunda gönülsüz davranan, ayak sürüyen çoğu profesyonel, kendi bilgi gereksinimi söz konusu olduğunda her türlü bilgi paylaşımını talep etmekte, paylaşma isteksizliği gösteren diğerlerine yaptırım uygulanması yönünde görüşler ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmada, bilgi paylaşımına ilişkin görüş bildiren profesyonellerin, hangi bilgilerin paylaşılması ya da paylaşılmaması gerektiği hakkındaki görüşleri de sorgulanmıştır.

“Örgütsel yapılarda hangi bilgilerin paylaşılması önemlidir?” sorusuna Derman, “mevcut sorunların çözülmesi, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması gibi konular” (bilgiler) (EK-012) biçiminde, Semercioğlu ise, “iş yapış şeklimizi etkileyecek, uğraştığımız işe özgü veya şirket kültürüne ait bilgiler” biçiminde yanıtlar vermişlerdir (EK-002). Hem Derman’ın hem de Semercioğlu’nun bildirimlerinde, örgütsel sorunların çözülmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, kurum kültürünün geliştirilmesi gibi birçok kazanım için önerilen başlıca eylem Bilgi Paylaşımıdır.

Örgütün varolması ve amaçlarına ulaşması için gerekli olan bilginin paylaşılması önemlidir, diyen Eyliksever’e göre, amaç örgüt merkezli olduğundan bilginin de örgüt merkezli olması doğaldır. (EK-011). Başmaya ise, kurumsal devamlılık açısından kurum içinde öğrenilmiş mesleki (yani örtülü) bilgilerin paylaşılmasının önemine dikkat çekiyor (EK-016).

İşe yarayacak her türlü bilgi paylaşılmalıdır, görüşünü savunan Pulular’a göre, özellikle kritik bilgilerin paylaşılması çok daha önemlidir, çünkü bu tür bilgiler çoğu zaman ciddi önemde kayıpların önüne geçecek değere sahiptir (EK-015). Aynı biçimde bir bildirimde bulunan Erdem Yılmaz ise, topluluğa fayda sağlayacak bilgilerin paylaşılmasına dikkat çekiyor ve kişisel bilgilerin paylaşılmasının önemli olmadığını savunuyor (EK-009).

Bilgi paylaşım niyetinin kişisel özgürlüklere girdiğini, yani bunun bir kurala/kanuna bağlanamayacağını savunan Göksu’ya göre, bilgi paylaşma, kişinin kişilik özelliklerini belirleyici argümanlardan biridir. Bu bildiriminde Göksu’nun, bilgi paylaşım niyetini kişisel özgürlüklerle ilişkilendirmesi dikkate değerdir (EK-006).

Şahin ise, ünvana veya müşterinin (alıcının) konumuna göre bilgi paylaşımı yapılmasının doğru olduğunu düşünüyor (EK-013).

Şenel, “İnsanların görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli bilginin paylaşılması önemlidir. Bir kişi ile gerçekleştirilemeyecek işler, birden fazla kişi ya da grup ile birlikte gerçekleştirilir, işte bu durumda gerekli bilginin paylaşılması önem arzeder. Bu sağlanmazsa, hem çekişmeler yaşanır, hem de iş istenilen şekilde yapılamaz” demektedir (EK-014).

“Bilgi paylaşılmayınca onun varlığı dahi bilinmez. Bir örgütte var olan bir bilgi paylaşılmazsa oradakiler böyle bir bilgi olduğunu hiç bilmeyeceklerdir” diyen Aydalga, örgüt içinde paylaşılmayan bilginin değer ifade etmeyeceğini, dolayısıyla örgütsel bilgiye de dönüşmeyeceğini vurguluyor ve bilgi paylaşımının bilgisini paylaşına da yarar sağlayacağını şöyle savunuyor: “Mesleki bilgiyi paylaşınca aynı işi yapanlar sizin bilginizin ne kadar çok olduğunu daha kolay anlarlar. Böylece hem size daha çok insan yardım almak için gelir hem de bilgi düzeyiniz çok olduğu için ününüz artar” (EK-010).

#### **4.2.8 Bilgi Paylaşma İsteksizliği**

“Profesyoneller bilgi paylaşmak konusunda niçin isteksiz davranırlar?” sorusunu yönelttiğimiz profesyonellerden hiçbiri bu isteksizliği inkar etmemiş, işe yarar bilginin zor elde edildiği ve sahip olunan mesleki konumun ve diğer sosyal, teknolojik ve mesleki kazanımların kaybedilmesi endişesinin etkin olduğu fikirlerini paylaşmışlardır. Bu görüşlerin, literatürdeki akademisyen ve araştırmacı görüşleriyle tam anlamıyla örtüştüğü söylenebilir.

Başmaya’ya göre, Bilgi Paylaşma İsteksizliği, bilginin birçok emek, tecrübe ve zorlukla öğrenilmiş olmasından, bilgi paylaşımının genelde hiçbir organizasyon tarafından ödüllendirilmemesinden, bilgi paylaşımından kaçınma tavrına karşılık herhangi bir anlamlı yaptırım uygulanmamasından ve bilgi paylaşan çalışanların yönetim tarafından kolayca gözden çıkarılabiliyor olmasından kaynaklanmaktadır (EK-016).

Başmaya’nın değerlendirmesi, organizasyon içinde önemli bilgi ve deneyimlere sahip olan ve kritik görevleri yerine getiren birçok profesyonel tarafından paylaşılan kaygıların neredeyse tamamını ortaya koymaktadır. Her organizasyon, önemli birikimlere sahip çalışanlarını yedeklemeye, yoklukları halinde onların işlevlerini yerine getirebilecek başkalarını hazırlamaya veya işe almaya çalışır. Bu iş yapılırken de asıl niyeti gizlemeye çalışan gerekçeler öne sürülür. Ama gizlenmeye çalışılan bu niyet, çoğu profesyonel tarafından kolayca hissedilir ve zamanı geldiğinde, örneğin aldığı ücret artık fazla bulunmaya başladığında kendisinin yönetim tarafından gözden çıkarılabileceği kaygısını tetikler ve bu algı onun bilgi paylaşma isteksizliğinin bilinçli bir tavır olarak gelişmesine neden olabilir.

Öne sürülen, “elde ettiklerini kaybetme endişesi” (EK-004) ve “işini ve geleceğini koruma amacı” (EK-005) gibi gerekçelerin yukarıda açıklanan profesyonel kaygıyı vurguladığı açıktır.

Profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliğini, zamanlarının kısıtlı olmasına ve bu bilgileri vermenin (paylaşmanın) kendilerine bir yarar getirmeyeceğini düşünmelerine bağlayan Erdem Yılmaz’a göre, bilgi paylaşımı örgütün tutumu ve kültürü ile doğrudan ilgilidir. Kişisel çekişmelerin yaratıldığı ortamlarda, örneğin satış odaklı pirim usulü çalışan ekiplerde bilgi paylaşımı en az seviyede olacaktır (EK-009). Yılmaz’ın bu değerlendirmesine göre, profesyonel uğraş konusu bilgi paylaşma isteksizliğini arttırma ya da azaltma yönünde belirgin bir etkiye sahiptir.

Erdem Yılmaz’ın değerlendirmesindeki örneğin daha dikkatli bir analizinden şu sonuç elde edilebilir: Satış odaklı pirim usulü çalışma modellerinde bireysel satış becerisinin yanısıra müşteri bilgileri gibi salt veri niteliği taşıyan bilgiler önem kazanır ve bunun sonucu olarak bilgi paylaşma isteksizliği olağandan daha yoğun gözlenebilir.

Şahin’e göre bilgi, emek ve masraf karşılığında uzun bir süreç sonunda hazırlanabilen, maddi ve manevi kıymeti olan bir varlık olduğu için paylaşılmak istenmez (EK-013).

Soruyu, “..kendine olan öz güvenlerinin yetersizliğinden..” biçiminde yanıtlayan Göksu, profesyonellerin kendilerini özel hissetmek ve hissettirmek gibi kişisel tatminlerini sağlamak amacıyla mesleki bilgilerini paylaşmaktan kaçındıklarını bildiriyor, ama o arada, paylaşımcı bir tavır sahibi olmanın da profesyonelleri küresel boyutta değerli yaptığına ilişkin gözlemini paylaşıyor (EK-006).

Örgüt içinde sahip bulunduğu konumu fazla mücadele etmeden, bazen rastlantı sonucu elde etmiş olan, ya da bazı zihinsel modelleri ve inançları da içeren örtülü bilgilerini açık bilgiye dönüştürme girişimlerinde geçmişte değişik nedenlerle başarısızlığa uğramış olan birçok profesyonel, bilgi paylaşma etkinliklerinden uzak durmayı, bunun yerine deneyim ve yetkinlikleriyle uygulamalara katılmayı yeğlemektedir. Bu eğilim, örtülü bilgi varlıklarını açık bilgiye dönüştürmenin zor bir görev olduğu konusundaki genel mutabakat bağlamında anlam kazanır. Bireysel özgüvenden yoksun olan profesyoneller, sırf bu psikolojik nedenle, herhangi bir konu hakkında görüş bildiriminden ve bilgi paylaşımından kaçınmaya eğilimlidir. Bu tür profesyonellerin bilgi paylaşımı süreçlerine katılabilmesi için finansal motivasyon unsurlarından daha çok moral motivasyon unsurlarının etkili olacağı açıktır.

Eyliksever, profesyonelin paylaşımcı kişilikte olmaması, bilgi paylaşımı kanallarının örgütçe açık tutulmaması, örgüt ile eleman, eleman ile eleman arasındaki amaç ve yöntem

farklılıkları ve karşısındakileri antipatik bulma, husumet, dedikodu gibi kişiye özel sebeplerin bilgi paylaşma isteksizliğinin başlıca nedenleri olduğunu düşünmektedir (EK-011).

Bilgi paylaşımı kanallarının örgütçe açık tutulmaması, profesyoneller arasında bilgi paylaşımını kısıtlayan ve paylaşma isteksizliğini artıran çok önemli bir olgudur. Çoğu işletme yöneticisi, çalışanların mesailerinde ve hatta mesai dışındaki zamanlarında sürekli olarak görev tanımlarındaki işlerle uğraşmaları için olağanüstü çaba sarfeder. Mesai saatleri dışında çalışanların birlikte katılacakları sosyal etkinlikler için çok az kaynak ayrılırken, mesai saatleri içinde, çalışanlar arasındaki sohbet ve benzeri mini sosyal etkinlikleri sınırlamak için açık ofis gibi düzenleme ve uygulamalara ciddi paralar ayrılır, bir takım davranış ve iletişim kuralları konulur, bilgisayarlarda mesaj ve e-postalara kısıtlamalar getirilir. Halbuki çalışanlar arasında etkileşimi ve dolayısıyla sosyal ve profesyonel bilgi paylaşımını kendiliğinden artıran ortamlar, aslında, engellenmeye çalışılan bu tür sosyal etkinliklerle şekillenir. Çoğu şirket yöneticisi bu gerçeğin farkında bile değildir.

Şenel'e göre bilgi paylaşma isteksizliğinin başlıca nedeni profesyonel bencillik, diğeri ise, kendinde olan bilgiye sahip olacak diğerlerinin ilerleme, hatta bazen kendi önüne geçme kaygısıdır. Şenel, uzun yıllara dayanan bilişim yöneticiliği deneyimi ile, kuruma karşı belli bir küskünlük ya da husumet içinde olanların da bilgilerini paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınabildiklerini bildiriyor (EK-014).

Şenel'in "profesyonel bencillik" tesbiti, Taiwan'da 252 imalat sanayii çalışanı ile yapılan bir araştırmayla da desteklenmektedir. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Willingness isimli bu araştırmaya göre, çalışanlar arasındaki bencil (self-benefit) davranış modelleri bilgi paylaşma isteksizliğini körükleyen, bilgi paylaşma isteğini körelten önemli bir etkidir (Chen, 2006, p.2).

Bilgi çok değerli ve zor edinilen bir şey olduğu için kişilerin edindiği bilgileri paylaşmasının da bir bedeli vardır, savını ileri süren Pulular, ilginç bir yaklaşımla, karşı tarafın bilgiyi edinmek için çaba sarfeder konumda olmasının çok önemli olduğuna dikkat çekiyor (EK-015). Derman da, benzer biçimde, bilgi talebinde bulunanların yetersizliğini, bilgiyi gördüğü halde alamayacak olmalarını, önemli bir neden olarak görmektedir (EK-012).

Gerçekten, profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin en önemli nedenlerinden biri, Pulular ve Derman'ın vurguladığı gibi, muhatapların, yani bilgilenmesi beklenen kişilerin yetenek ve yaklaşımlarıdır. Konuya ilgisiz, öğrenme isteğine sahip olmayan ya da öğrenme kapasitesinin olmadığı belli olan birilerine, hiç kimsenin birşeyler öğretmek için çaba sarfetmesi beklenemez. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımını geliştirmek isteyen

organizasyonlarda, bilgilenmesi istenen çalışanların da arzulu ve ilgili olmasına, ya da bu ilginin oluşturulmasına özel bir önem verilmesi gerekmektedir.

Görkem, diğerlerinin kendilerine rakip olabileceğini ve zaman içinde işini elinden alabileceğini düşünen veya zamanını harcamak istemeyen profesyonellerin bilgi paylaşımından kaçınma eğiliminde olduklarını düşünüyor (EK-019). Ündar da benzer bir yaklaşımla, profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliğini, kendilerine olan ihtiyacın, dolayısıyla kurumun kendilerine olan bağımlılığının azalacağı düşüncesine, yani önemli ve özel konularını kaybetmek korkusuna bağlamaktadır (EK-003).

Semercioğlu, bilgiyi elinde tutmayı bir güç olarak gören ve genellikle ilgili pozisyonu hak etmemiş kişilerin kendi buldukları pozisyonu kaybetme korkusundan dolayı bilgi paylaşımından bilinçli olarak kaçındıklarına dair gözlemini paylaşıyor (EK-002).

Rekabet ortamında kişiler bilgi paylaşımı konusunda genelde isteksiz olurlar, tesbitini yapan Alakuş ise, işe yarayacak ve bilginin güvenliğini tehlikeye atmayacak durumlarda bilginin paylaşılması gereğinden söz ederek, bilgi paylaşımı eylemlerine bir bilgi güvenliği kısıtı getirmektedir. Alakuş'un bildirimini, özellikle üst kademelerdeki yöneticilerde gözlenen bilgi paylaşma isteksizliğinin nedenlerine ilişkin önemli bir ipucu vermektedir (EK-007).

Profesyonellerin rekabet avantajını kaybetme korkusundan dolayı bilgilerini paylaşmaktan kaçındıklarını düşünen Enes Yılmaz, kendi öznel isteksizliğinin gerekçelerini ise şöyle açıklıyor: “Karşımdaki kişi gerçekten bilgiyi istemiyor ve işini görmek için benden faydalanıyorsa veya bilgiyi paylaşacağım kişiden hoşlanmıyorsam bu isteksizliği yaşıyorum” (EK-008).

#### **4.2.9 Bilgi Paylaşma Zorunluğu / Zorunsuzluğu**

Profesyoneller kendi bilgi ve deneyim birikimlerini paylaşmak zorunda mıdır? Bir şekilde bilgisini paylaşmaktan kaçınan profesyonellere herhangi bir yaptırım uygulanabilir mi? Uygulanmalı mıdır?

Bu sorulara Semercioğlu'nun yanıtı net bir biçimde “Hayır!” olmuş (EK-002), Dereci ise net bir tavır ortaya koymamakla birlikte “bence paylaşmalıdır” demiştir (EK-004).

Görkem'in yaklaşımına göre, profesyoneller bilgilerini paylaşmak zorunda değildir ama paylaşmalıdır. Aksi halde bilginin paylaşılmadığı fark edildiğinde o kişinin örgüt içinde yükselmesi engellenebilir, kendisine ekip işlerinden ziyade bireysel işler verilir, düşük performans notlarıyla yüzleşebilir. Böyle insanlar örgütlerde sevilmezler (EK-019).

Enes Yılmaz ise, kurumun devamı için mutlak gerekli bir bilginin paylaşılması zorunda olduğunu, ama bu kapsama girmeyen bilgileri paylaşımının kişinin vicdanına kaldığını söylemekte ve profesyonel bilgi paylaşımına zorlamak için yaptırım uygulanabileceğini belirtmektedir. Yılmaz'a göre, bilgi paylaşımı, son tahlilde, bilgi sahibinin isteğine bağlıdır (EK-008).

Alakuş da benzer bir yaklaşıma sahiptir: Bütüncül olarak kurumun başarısını düşünen bir kişi bu paylaşımın kişilere ve dolayısı ile kurumun başarısına katkı sağlayacağı için bunu yapmalıdır. Eğer ki kurumda paylaşım kültürü oluşturulmuş ise bunun dışında hareket eden ve paylaşım konusunda isteksiz olan kişiler uyarılmalıdır. Alakuş, bu bildirim ile, bilgi paylaşma isteksizliğine karşı yaptırım uygulanmasını kurumda paylaşım kültürünün oluşturulmuş olması koşuluna bağlamaktadır. Yani, kolektif bir paylaşım kültürü varsa, paylaşımından uzak duranlara yaptırım uygulanabileceğini düşünmektedir (EK-007).

Bilginin paylaşıldıkça çoğalan bir değer olduğunu savunan Erdem Yılmaz, profesyonel bilgisini herkesle paylaşabileceğini söylüyor ve bu yaklaşımın gerekçesini şöyle açıklıyor: “Bilgilerimi paylaştığımda daha fazlasını alarak çoğaltma ve yanlış olanları doğru olanlarla düzeltme şansımı yaratabilirim. Eğer bilginin çoğunluğu bende ise, çevrem kalitesini kendi kaliteme yükselterek ait olduğum örgütün kalitesini yükseltmiş olurum. Bilgimi başkasıyla paylaştığımda o bilgi benden silinmiş olmuyor, aksine pekişmiş oluyor”. Ama öte yandan Erdem Yılmaz, bilgisini paylaşanlara organizasyon tarafından genellikle somut bir faydanın sağlandığını da düşünmüyor. Erdem Yılmaz'a göre kişi örgütsel bilgileri paylaşmalıdır ama bunun zorunluluğu örgütün kuralları ile belirlenir ya da etik kurallar geçerlidir. Kişisel bilgi paylaşımı için ise kişiler zorlanmamalı, kendi nitelikli bilgisini paylaşmaktan kaçınan bir uzmana herhangi bir yaptırım uygulanmamalıdır (EK-009).

Temizel'e göre, profesyonel bilgi paylaşımı elbette ki bir zorunluluk değildir, ancak bilginin eşit paylaşılabilir olduğu bir ortam sağlandığında kurumların değer kazanması kuvvetle muhtemeldir. Yaptırımdan yana görünmeyen Temizel, paylaşımın kişisel tercih olduğu kanısında ama o arada, paylaşımın niceliğini ve niteliğini belirleyecek başlıca etkenin, şirket yöneticilerinin bu konudaki politikaları olduğunu belirtiyor (EK-018).

Profesyonellerin sahip oldukları bilgi birikimini ve uzmanlığı, kurumdaki diğer bireylerle paylaşmak zorunda olmadığını düşünen Aydalga'ya göre, kurumsal politika paylaşımı gerektiriyorsa profesyonellik açısından bilginin paylaşılması yararlıdır. Bilgisini paylaşmak istemeyen profesyonellere herhangi bir yaptırım uygulanabilir mi, sorusuna somut bir yanıt vermeyen Aydalga, bilgi paylaşma isteksizliğinin herşeyden önce profesyonelin kendisi açısından zararlı olduğunu düşünüyor: Bilgisini saklayan diğer uzmanlar “bilgili”

diye bilmediklerinden o kadar önemli kabul etmezler. Bu da profesyonel yaşamda sizin olduğunuzdan daha az bilgili olmanıza neden olur. Yükselme, atama ve benzeri kariyer olanaklarından yararlanma şansınız da kısıtlı kalabilir (EK-010).

Profesyonel bilgi paylaşma zorunsuzluğu hakkında geniş bir değerlendirme veren Göksu'ya göre, uzman bilgisini paylaşmak zorunda değildir. Çünkü sahip olunan bilgi, o kişiyi kurumda değerli yapan temel unsurlardan biridir. Bununla beraber, profesyonel bilgiyi paylaşınca sanki o değeri kaybedeceğini sanır ama bilginin nesnel değeri yanında analitik düşünmeye verdiği katkı paylaşılarak aktarılan birşey değildir. Yani o bilgiyi paylaşınca hem değerinden birşey kaybetmez, hemde kurum içi saygınlığı daha çok artar. Bilgi paylaşma isteksizliğine karşı yaptırım uygulanmaması gerektiğini, zaten uygulanamayacağını da savunan Göksu, bu düşüncesinin gerekçesini şu şekilde açıklamıştır: Kişisel bilgi ölçülebilir birşey değildir. Bilgi saklayan kişi zaten bu anlamda bir kişilik ortaya koyduğu için, bu tavrı zorla değişmez, değiştirilemez. Zorlamanın yapılmaya çalışıldığı durumlarda o kişi daha agresif olabilir veya işi terkeder. Paylaşmayan kişinin zaten egosu son derece yüksektir ve baskı ile bu değişmez (EK-006).

Paylaşımın informel bir fiil olduğunu kabul eden, bundan dolayı da katı bir paylaşım zorunluluğunun olamayacağını düşünen, belki sadece ahlaki bir zorunluluğun söz konusu edilebileceğini belirten Eylüksever'e göre, örgüt kendi varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürmek için bilgi paylaşımına gereksinim duyar. Buna zarar verebileceğini düşündüğü davranışları da engellemek için gerekli tavrı göstermesi, yani bilgi paylaşmamanın bir yaptırımı olması doğaldır (EK-011).

Profesyonellerin örgüt içinde bilgilerini paylaşmak zorunda olduğunu düşünen bilişim uzmanlarından Ündar, kurumun ve sürecin devamlılığının sağlanabilmesi için bilgi birikiminin paylaşılacak zorunda olduğunu söylemiş (EK-003), Şahin ise bilgisini paylaşmaktan kaçınan uzmanlara yaptırım uygulanabileceği yönünde görüş bildirmiştir (EK-013). Derman'a göre bilgi paylaşılması zorunludur ve bilgisini paylaşmaktan kaçınan profesyonel işten uzaklaştırılmalıdır (EK-012). Sabır'a göre de doğru olan, profesyonel uzmanlık bilgisinin paylaşılmasıdır (EK-005).

Pulular da benzer bir yaklaşımı sahiplenerek, kurumdan edinilen bilgi kişiye özel değil, kuruma ait bilgi olduğunu, dolayısıyla paylaşılması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü, kişilere kurumlar bilgilerini kullanmaları için ödeme yapmaktadır. Bu sebeple duruma göre ayarlı bir yaptırım uygulanabilir (EK-015).

Bilginin paylaşılacak zorunda olduğunu savunan Başmaya'nın görüşüne göre, paylaşımından kaçınanlara yaptırım uygulanmalı, uygulanabilir. Başmaya bu konuda şu kişisel

gözlemini paylaşmaktadır: “Bu tür bilgi paylaşmayan insanlarla çalışmışım, bu kişiler daha sonra kendi istekleri ile işten ayrılmışlardı, ama sonuçta işler yürümüştü”. Başmaya'nın gözlemi profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin örgüt ile birey arasında bir uyumsuzluğa neden olabileceğini göstermektedir (EK-016).

Profesyonel bilgi paylaşma zorunluğu veya zorunsuzluğu yönünde net bir görüş vermeyen Şenel'e göre, bilgi paylaşıldıkça çoğalır ve bilginin paylaşılmasının kuruma yarar sağlayacağı aşikardır. Şenel, bilgi paylaşmayan uzmanlara terfi ettirmeme biçiminde yaptırımlar uygulanabildiğini, duruma göre bunun ötesinde yaptırımların da söz konusu olabileceğini bildirmektedir (EK-014).

Tanrıver, konu ile ilgili ve paylaşma istekli olan herkes ile bilginin paylaşılması gerektiğini savunuyor ve paylaşımın kaçınanların tecrit edilmesi, nimetlerden, gelişmelerden sınırlı ölçülerde yararlandırılması gerektiğini düşünüyor (EK-017).

Profesyonel uzmanlık bilgilerinin paylaşılması zorunluğu ya da zorunsuzluğu hakkında savunulan yaklaşımlar değerlendirilirken görüş sahiplerinin paylaşma konu ettikleri bilginin niteliği, yani neye bilgi dediklerinin göz önünde tutulması gerekmektedir. Böyle bir bütüncül değerlendirme yapıldığı takdirde, profesyonel bilgi örgütsel yapı içinde paylaşılmak zorunda değildir ve bilgisini paylaşmak istemeyene herhangi bir yaptırım uygulanamaz, görüşünü benimseyen bilişim uzmanlarının, bireylerin kendi kültürel ve mesleki birikimleri ile oluşturdukları bilgileri paylaşma zorunsuzluğunu vurguladıkları anlaşılabilir. Karşı tutumu benimseyen katılımcılar ise, örgütsel yapı içinde profesyonellere görev tanımları gereğince aktarılan örgütsel veri ve açık bilgilerin paylaşılmasını zorunluluk olarak görmekte, aksi halde bu paylaşımın kaçınan profesyonellere yaptırım uygulanmasını doğal karşılamaktadırlar.

Görüş bildiren bilişim uzmanlarının mesleki deneyim süreleri ve yönetsel işlevleri göz önüne alınarak yaklaşımları değerlendirildiği takdirde, görece olarak mesleki hayatlarının henüz başlarında olanlar (yani bilgi gereksinimi daha ağır basanlar) ile yönetici konumunda bulunanlar (yani örgütsel bilgiyi ve uzmanların birikimlerini kurum yararına en etkili biçimde kullanmak sorumluluğu taşıyanlar) ağırlıklı olarak profesyonel bilginin paylaşılmasının zorunlu olduğu, bunu yapmayan profesyonellere yaptırım uygulanması gerektiği doğrultusunda bildirimlerde bulunmuşlardır.

#### 4.2.10 Çözüm Önerileri

Görüşüne başvurduğumuz bilişim profesyonelleri, bilgi paylaşma isteksizliğinin üstesinden gelebilmek için aşağıda özetlenen çözüm önerilerinde bulunmuşlardır:

- Paylaşımı teşvik eden, motive edici ödül sistemleri kurulması (Semercioğlu, EK-002),
- Aynı uzmanlıkta ama paylaşımcı bir uzman ile çalıştırılması (Göksu, EK-006),
- Bilgi kaynağı olan kişilerin, bilgi paylaşımından hoşnut olacakları ortamların yaratılması, onların bir şekilde maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi (Eyliksever, EK-011),
- Kişilerin özgüveninin artırılması ve kişinin bilgi paylaşımından dolayı zarar görmeyeceğinin hissettirilmesi (Pulular, EK-015),
- Bilgi paylaşmanın yararlarının insanlara anlatılması ve bilgi paylaşımı için uygun ortamlar yaratılması (Enes Yılmaz, EK-008),
- Kurumun çalışanlarına güven vermesi, tecrübeli ve bilgi birikimi yüksek çalışanların kıdeminin daha yüksek olmasının sağlanması (Başmaya, EK-016),
- Şirket içinde bilgisi ve tecrübesi olan uzmana niteliklerine uygun maddi ve manevi olanaklar sağlanması (Şahin, EK-013),
- İşyerinde aynı pozisyonda olan uzmanlar arasında yıkıcı rekabete yol açmadan iş ve yetki dağılımı yapmak (Şahin, EK-013),
- Bilgi paylaşımının yararlarını anlatmak ve bilgi paylaşımında bulunanları çeşitli şekillerde ödüllendirmek (Şenel, EK-014),
- Çalışanlara bilginin paylaşılması sonrası bir kayıp yaşamayacakları hususunda güven verilmesi (Temizel, EK-018),
- Çalışılan ortam veya kurumda bir bilgi paylaşım kültürü oluşturulması (Alakuş, EK-007),
- Bireysel başarının ekibin başarısına bağlı olduğunun ve ekibin başarısının da bilgi paylaşımından geçtiğinin anlatılması (Görkem, EK-019),
- Bilgiyi paylaşmanın önemini kişilere eğitimle öğretilmesi (Aydalga EK-010),
- İnsani yanı ağır basan, pozitif düşünen, yaşanabilir ve paylaşılabilir bir dünya olgusuna sahip insanların ele ele vererek çalışması (Tanrıver, EK-017),
- Örgüt kuralları ve kültürünün bilgi paylaşımında bulunan örgüt üyelerine somut faydalar sağlayacak biçimde değiştirilmesi (Erdem Yılmaz, EK-009).

Katılımcılardan Dereci ise, Profesyonel Bilgi Paylaşma İsteksizliğine karşı oldukça kapsamlı ve farklı önerilerde bulunmuştur. Dereci, demokrasi, şeffaf ve adil yönetim, takım olma bilincinin geliştirilmesi, en iyi uygulama deneyimlerinin herkesin ulaşabileceği yerlerde biriktirilmesi gibi yöntemlerle bilgi paylaşımının geliştirilebileceğini söyledikten sonra “Çalışma gruplarını yöneticilerin değil, liderlerin yönlendirmesi” biçiminde ilginç bir örgütsel strateji öneriyor. Dereci’ye göre bu strateji, çoğu şirkette zamanla kronik bir soruna dönüşen güç odaklı yönetim felsefesinin yerine yatay bir yönetim olgusunu yerleştirebilir. Çünkü, klasik anlamdaki fonksiyonel yöneticiler, zamanla kendi konumlarını ve elemanlarını koruyan, kollayan derebeylere dönüşürler ve böyle durumlarda şirketin geleceği ile ilgili bir vizyondan bahsetmek, çalışanların bu vizyondan doğan misyonu yerine getirmek adına paylaşımcı bir davranışı benimsemelerini düşünmek pek mümkün olmaz (EK-004).

Dereci ayrıca, proje bazlı örgütlenmelerin zaman içinde insanların daha esnek olmasını ve paylaşımcılığı artıracaklarını, çünkü bu tür bir çalışma modelinin paylaşmayı ve insanlarla ya da meslektaşlarla bir takım içinde ortak davranış geliştirmeyi ve proje ekibi içinde ortak paydaları artırmayı sağlayabileceğini, bu sürece katkı vermeyen çalışanların ise profesyonel yarıştan eleneceğini belirtiyor (EK-004).

Profesyonel bilgi paylaşımını artıracakları öngörülen yukarıdaki önerilerin çoğunlukla kurumsal insan kaynakları politikaları, çalışan memnuniyeti ve örgütsel eğitimle ilgili olduğu, bir bölümünün de paylaşımcı bir kurum kültürü oluşturmaya yönelik öneriler olduğu değerlendirilebilir. Bu önerilerin, literatürde yer alan “Çalışana Değer Verme”, “Ekip İçi Etkin İletişim” ve “Sosyal Değiş-Tokuş” stratejilerinden biri veya birkaçı ile ilişkilendirilmesi mümkün görünmektedir. Ancak organizasyonel boyutta “Hırs ve Tutku Paylaşımı”, “Ortak Düşman Yaratma” ve “Çatışma Kültürü Yaratma” stratejilerinden herhangi biri ile ilişkilendirilebilecek bir öneride bulunulmamıştır.

## SONUÇ

İktisadi ve sosyal yaşamda teknoloji geliştirme, örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye gibi çağdaş süreçler, çoğunlukla işlenmiş ya da yarı işlenmiş bilgi varlıkları etrafında konuşlanıyor; eğitim ve benzeri sistemler elden ele dolaşan veri ve iletilerin nasıl paylaşılacağına, nasıl dağıtılacağına odaklanıyor. Ama az ötede, bilgili insanların davranış, duruş, olaylara ve olgulara yaklaşım biçimlerine sinmiş bilgi varlığının, kavrayış üstünlüğünün “yarar” a nasıl dönüştürülebileceğine dair yeterli öngörü bulunmuyor.

Çeşitli üretim faaliyetlerinde en önemli girdinin “bilgi” olarak kabul edildiği çağımızda her türlü bilginin ayıklandığı, işlendiği ve sentezlendiği süreçlerin sonunda, yeni ve öncekilere göre daha kullanışlı, daha rafine bilgiler ortaya çıkmakta, bunlar da teknoloji ve üretimin sürekli olarak gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bütün bu çağdaş olgular, “bilginin en değerli beşeri sermaye olduğu” bilincinin giderek bir inanç halinde kökleşmesine, değer yaratma potansiyeli olan bilgilere sahip olan profesyonellerin, sahip oldukları mesleki birikim ve teknolojik know-how’larını başkalarıyla paylaşma konusunda daha çekimser davranmalarına neden olmaktadır.

Organizasyonlarda örgütsel bilgi tabanının yaratılması için eğitim ve yayın yöntemleriyle transfer edilen formal bilgilerin etkisi yadsınmaz. Ancak, bu yöntemlerle yaratılan bilgi tabanının, üretkenliği artırabilmesi için büyük oranda bir kurum kültürü haline dönüştürülmesi zorunludur. Bunun için de, çalışanlar arasında etkin bilgi paylaşımının var olması gerekmektedir. Çünkü açıktır ki, bir yerde kültür kavramından söz ediliyorsa, orada içsel bilgi ve deneyim birikimlerinin, davranış modellerinin, öngörü ve ideallerin canlı bir biçimde paylaşılıyor olması gerekli ve zorunludur. Bu son yargının tersinden de söylenmesi mümkündür: Bireysel kültür, içsel bilgi ve deneyim birikimlerinin, davranış modellerinin, öngörü ve ideallerin canlı bir biçimde paylaşıldığı ortamlarda doğal olarak bir örgütsel, kurumsal ya da toplumsal kültür oluşumu gözlenebilir. Gönüllü bilgi paylaşımı ortamının oluşturulmadığı işletmelerde, herhangi bir kurumsal kültür yaratılamaz; kurum kültürü oluşmamış işletmeler ise değişime, yeniliğe ve girişimciliğe istekli ve hazır olamazlar, dolayısıyla gelişemezler. Bu tür işletmelerde bir biçimde yenileşme ve girişimcilik çabaları başlatılmış olsa bile bunların sonucu çoğunlukla hayal kırıklıkları olmaktadır.

Örgüt kapsamındaki bireyler, örgütsel faaliyetlerde bulunurken bir yandan sürekli olarak bilgi tüketirken diğer yandan da sürekli olarak bilgi üretirler; örgüt bireyleri arasında, birey ile örgüt arasında ve hatta örgüt bireyleri ile örgüt dışındaki bilgi kaynakları arasında

kesintisiz bilgi talebi, bilgi aktarımı ve bilgi paylaşımı eylemleri gerçekleşir. Bütün bu süreç ve eylemler karmaşık bir örgütsel ilişkiler yumağı oluşturur.

Diğer çalışanların şiddetle gereksinim duyduğu deneyim ve beceriye dayalı bilgi birikimini hem formal hem de informal kanallardan gönüllü olarak aktarmaya istekli bilgili uzmanların varlığı ve çokluğu, ve onların bu tür eylemlerindeki beceri düzeyleri, işletme başarısını ortaya çıkaran en önemli olgudur.

Bilgi paylaşımının, kültürel ve psiko-sosyal değerler gibi faktörlerle ilişkilendirilen sosyal yönü, organizasyonun resmî, formal, zorunlu faaliyet ve süreçleri dışında gerçekleşen, gayri-resmi, informal ve zorunsuz etkileşimlerde ortaya çıkar. Bu temel niteliği nedeniyle sosyal bilgi paylaşımının, Örgütsel Bilgi Yönetimi faaliyetleri içerisindeki sınırlarını belirlemek, etkinliğini ölçmek ve genel olarak bu kapsamdaki eylemleri yönetmek ve yönlendirmek ileri düzeyde beceri gerektiren, başarıyı zor bir yönetsel faaliyettir.

Organizasyonel bilgi yönetiminin başlıca amacı, örgüt birimleri arasında etkin bilgi yayılımını sağlamanın yanısıra, bireyler arasında da formal ve informal bilgi paylaşımının etkinliğini artırmak olmalıdır. Teknoloji temelli bilgi paylaşımı süreçleri, günümüzde hemen tamamıyla bilgisayar ağları üzerinde gerçekleşen etkinliklerden oluşuyor. Bu etkinliklerin bir bölümü daha çok bilgi transferi ve dağıtımını gibi resmi örgütsel faaliyetlerle ilişkilidir. Diğer bir kısmı ise, bilgisayar ağları üzerinde adeta kendiliğinde oluşan sosyal ya da mesleki paylaşım sistemleridir. Bu tür sistemler üzerindeki bilgi paylaşımı eylemleri, bireysel olarak gönüllülük temelinde ortaya çıkan isteğe bağlı paylaşımlardır. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, kurumsal bilgi yayılımına göre psikolojik, kültürel ve sosyal faktörlerin etkisine çok daha fazla açık ve bağımlıdır. Bu olgu araştırmamıza katılan bilişim uzmanlarının özgün görüş bildirimlerinde açıkça ortaya konmaktadır.

Bilgi paylaşma konusundaki profesyonel isteksizliğin, kurumsal düzeyde sahiplenilen teknolojik bilgilerin önemli bir rekabet unsuru olarak algılanması ve korunmaya çalışılması ile psikolojik ve mantıksal bir benzerliği olduğu söylenebilir. Bir firma ya da örgütsel yapı, kendisi tarafından geliştirilen ya da satınalma, ortak girişim gibi yöntemlerle bir biçimde sahiplendiği, rekabet ortamında kendisine avantaj sağlayacağına inandığı değerli teknolojik bilgileri, hukuksal, yönetsel ve diğer yöntemlerle nasıl korumaya çalışıyorsa, profesyoneller de sahip oldukları, üretim ve rekabet açısından değerli, teknolojik bilgi ve deneyimleri aynı şekilde korumaya ve bekledikleri bedel ödenmediği takdirde başkalarına aktarmaktan kaçınmaya çalışırlar. Organizasyon için örgütsel entelektüel sermaye nasıl bir rekabet avantajı ve ticari kazanç sağlama potansiyeline sahip ise, bir profesyonel uzman için de sahip olduğu teknolojik bilgiler, aynı biçimde rekabet avantajı ve ticari kazanç anlamına gelir. Bu

yaklaşımına göre, organizasyon düzeyinde sahiplenilen entelektüel sermayenin patent alınma, lisans hakkı ve benzeri hukuksal mekanizmalarla korunmaya çalışılması ne kadar meşru bir hak ise, bir profesyonelin, kendi bireysel çalışma ve deneyimi ile oluşturduğu kişisel entelektüel sermayesini -eğer başkaları için bir değer ifade ediyorsa- korumaya çalışması, başkalarıyla paylaşmaktan kaçınması da o derece meşru bir hak olarak görülmelidir. Şu farkla ki, bir profesyonelin, örgüt içindeki görevi nedeniyle kendisine aktarılan bilgileri aynı örgüt içindeki diğer çalışanlardan saklamasının meşru bir hak olarak değerlendirilemeyeceği bu çalışmaya katkı sağlayan bilişim profesyonellerinin çoğu tarafından da teyit edilmektedir.

Bilgi paylaşımının örgütsel bağlamda nihai hedefi, değer yaratma potansiyeli olan bireysel bilgi, birikim ve deneyimleri örgütsel varlıklara katarak kurumsal envanter içine almaktır. Ancak, bireyle özdeşleşmiş örtülü bilgi varlıkları, bireyden bireye ya da bireyden örgüte kolaylıkla hareket edemez. Çünkü bireyler, sahip oldukları öznel bilgi ve deneyimleri paylaşmaya zorlanamazlar. Bu tür bilgilerin örgütsel envantere alınabilmesi için bilgiye sahip olan bireyin gönüllü olmasından, ya da bilgisini aktarmaya razı edilmesinden başka bir yol yoktur ki, bunun için de güçlü bir motivasyon gerekir.

İlgili literatürdeki çalışmalar ve araştırmamıza katılan uzman görüşleri birlikte değerlendirildiğinde bireyin bilgi paylaşma isteksizliğinin başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

- Bireyin, sahip olduğu bilgi dolayısıyla kazandığı üstünlüğü kaybetme korkusu,
- Bilgi paylaşımı faaliyetinin yeterince önemsenmiyor ve ödüllendirilmiyor olması ve/veya bu yönde bir algı oluşmuş olması,
- Bireyin sahip olduğu bilgiye yeterince (veya hiç) değer verilmemesi ve/veya bu yönde bir algı oluşmuş olması,
- Bireye yeterince değer verilmemesi, yeterli ücretin ödenmemesi ve/veya bu yönde bir algı oluşmuş olması,
- Bireyin bilgi paylaşma faaliyetlerine katılımı için gereken zaman ve kaynakların ayrılmıyor olması, bireyleri bu tür faaliyetlere teşvik edecek sosyal ve örgütsel ortamın yaratılmamış olması,
- Örgütsel mesafe, yani örgüt birimleri ve bireyler arasındaki yönetsel ve/veya fiziksel uzaklık,
- Kültürel mesafe, yani, örgüt içinde ortak bir kültürel değerler sisteminin paylaşılabilir olması, sosyal ve kültürel yabancılaşma.

Profesyonellerin bilgi paylaşma isteksizliğinin nedenlerini, niçinlerini ve etkilerini araştırırken farkına vardığımız önemli bir gerçek, herkesin kendince farklı bir “bilgi” tanımı olduğudur. Bilgi paylaşma konusunda fikri olan birçok araştırmacı gibi araştırmamıza katkı sağlayan bilişim profesyonellerinin de bazıları “veri”ye, bir bölümü “iletişim”e “bilgi” derken, önemli bir bölümü de “iletişim”, “veri” ve bireysel kavrayışların tamamına ya da bir karışımına “bilgi” demeyi tercih ediyor. Bu kafa karışıklığının doğal sonucu, profesyonel bilgi paylaşma isteksizliği konusundaki değerlendirme ve çözüm önerilerin de farklılaşması olabilirdi, nitekim öyle de oldu.

Profesyonelleri, bilgilerini paylaşmaya zorlamayı öneren, hatta bu amaçla yaptırım uygulanması gerektiğini düşünen çoğu fikir sahibinin, “bilgi” tanımını örgütsel veriler ve her türlü açık bilgi varlıkları ile sınırladığı gözlenebilmektedir. Buna karşın, kimsenin bilgisini paylaşmaya zorlanamayacağını savunanların ise “bilgi” derken, çoğunlukla, örgütsel veri ve iletişim ile bireye özgü deneyim ve kavrayışlar gibi örtülü bilgi varlıklarının bir sentezini kastettikleri anlaşılmaktadır. Bu eğilimin en somut savunucusu olarak, stratejik planlama ve Bilgi Yönetimi konularında profesyonel danışmanlık yapan Haluk Ünal’dın, çalışmamızda geniş alıntılar yapılan makalesine uygun bulunduğu başlık “Bilgi, Paylaşılmaz”dır (EK-001). Ünal gibi, “bilgi” kavramına tamamen bireye özgü bir kavrayış, farkındalık ve yaklaşım anlamlarını yükleyen çoğu düşünür de, bilginin istense bile kolaylıkla paylaşılabilir bir olgu, hatta kimi zaman insanın düşünce metodolojisinin ta kendisi anlamına geldiğini gerekçe olarak öne sürüyor. Öte yandan, böylesine bireyle özdeşleşmiş bilgi varlıklarının, değer yaratma potansiyeline sahip en önemli güç olduğu da çağdaş kavrayışlarımızın önemli bir parçası. Temel sorunumuz da işte tam bu noktada karşımıza çıkıyor: Hangi yol ve yöntemlerle, kimi zaman bireyin kendisinin bile farkında olmadığı algı, kavrayış, duruş ve tutum üstünlüklerini ortaya çıkarabilir ve teknolojinin ya da diğer insanların yararına sunabiliriz?

Bilgili profesyonelleri bilgilerini paylaşmaya ikna ve teşvik etmek amacıyla uygulanan, “Çalışan Memnuniyetini Artırıcı” insan kaynakları politikalarının çoğunda, yukarıdaki soruya doyurucu bir yanıt verilemediği, örneğin inovasyon girişimlerdeki yüksek başarısızlık oranı gibi birçok olgudan açıkça anlaşılabilir. Profesyonel bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla Ünal’dın ve diğer araştırmacıların öne sürdüğü “Ortak Düşman Yaratma” stratejisi ise, yüzlerce yıldan beri özellikle askeri ve siyasal zeminlerde uygulana-gelen, etkisi kanıtlanmış bir yöntem olmakla birlikte, çağdaş teknolojik örgütlerde sınırlı bir uygulama alanına sahip görünmektedir. Wei Jiacheng vd. (2009)’ın öne sürdüğü “Hırs ve Tutku Paylaşımı (Passion Sharing)” heyecan verici bir yöntem olmakla birlikte, nasıl gerçekleştirilebileceği ve

sürdürülebileceği konularında bir metodoloji gereksinimi olan, üzerinde daha çok çalışılması gereken bir stratejidir. Örgüt içinde ekip merkezli çalışma modelini benimsemek ve “Ekip İçi Etkin İletişim ve İşbirliği” ortamının önünü açmak da diğer etkili bir çözüm önerisi olarak karşımızdadır. Örgüt içinde üretken bir “Çatışma Kültürü Yaratmak” da profesyonel bilgi paylaşımı için uygun bir ortam oluşturabilir ama bu stratejinin bir dizi örgütsel riski de taşıdığını gözardı etmemek gerekir.

Profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğini azaltmak için yukarıda anılan çözüm stratejilerinin her birinin tek başına yeterli olamayacağı, bunların, örgüte, ortama, zamana ve konjoktüre uygun bir sentezinin hayata geçirilmesi, belki de en doğru strateji olacaktır.

Profesyonel bilgi paylaşımı artırmak, bu yolla bireyin yaratıcı yetenek ve kavrayışlarını teknolojik ve toplumsal yarara dönüştürmek adına hala yapılmayı bekleyen çok iş var. Bu amaç doğrultusunda izlenmek üzere hangi strateji benimsenirse benimsensin, ilginin ve eylemin odağına bireyin ve bilginin konulması gerektiği asla gözden uzak tutulmamalıdır.

# KAYNAKLAR

1. **Akgün, A.E.; Keskin, H.; Günel A. (2009)** - Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. - Eflatun Yayınevi, Ankara, 2009.
2. **Aktan, C. C.; Bahçe, A. B. (2007)** - Kamu Tercihi Perspektifinden Oyun Teorisi. C. C. Aktan, Dilek Dileyici, Modern Politik İktisat: Kamu Tercihi, Ankara, Seçkin Yayınları, 2007.  
[www.canaktan.org/ekonomi/oyun-teorisi/makaleler/aktan-abdbahce.pdf](http://www.canaktan.org/ekonomi/oyun-teorisi/makaleler/aktan-abdbahce.pdf) (2013).
3. **Alakuş, E. (2011) – EK-007.** Bilgisayar Mühendisi. Finans-Bilişim sektöründe 2 yıllık uygulama yazılımcılığı deneyimine sahip. Halen bir teknoloji firmasında yazılım mühendisi olarak çalışıyor.
4. **Antal, A. B.; Richebé, N. (2008)** - Understanding Knowledge Sharing as Gift Exchange in Academia. Journal of Management Inquiry. Sage Publications 10.1177/1056492608321882  
<http://jmi.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>, 2008.
5. **Argyris, C. (1991)** – ‘Akıllı İnsanlara Öğrenmeyi Öğretmek’ isimli makale. Bilgi Yönetimi (Harvard Busines Review), s.83-108, MESS Yayın No: 293, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999.
6. **Argyris, C. (1994)** – ‘Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim’ isimli makale. Örgütsel Öğrenme (Harvard Busines Review), s.93-115, MESS Yayın No: 366, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001.
7. **Argüden, Y. (Jakobsen, K. & Hofman-Bang, P.; Kuyucu, B. A. (2005))** - Entelektüel Sermaye, ARGE Danışmanlık A.Ş., Kasım 2005,  
<http://www.arge.com/wp-content/uploads/2013/02/EntelektuelSermaye.pdf>
8. **Aydalga, E. (2012) – EK-010.** 35 yıldan beri çok çeşitli bilişim projelerinde rol almış ve yöneticilik yapmış bilişim uzmanı.
9. **Baltaş-Baltaş (1994)** – Ekip Oluşturma ve Geliştirme Programı El Kitabı (Kurum Kültürü Oluşturma ve Ortak Değer Sistemi Yaratma Programları) – 1994 Baltaş Eğitim Danışmanlık ve Tic. A.Ş.
10. **Başmaya, Ö. (2011) – EK-016.** Bilgisayar Bilimleri Mühendisi. Çoğunluğu Finans - Bilişim Sektöründe yazılım uzmanı olarak 15 yıl çalıştı. Halen büyük bir ulusal bankada BT CRM Uygulama Geliştirme Uzmanı olarak çalışmaktadır.
11. **Bilgisayar – Çağdaş Teknoloji Ansiklopedisi** – İletişim Yayınları (Özgün Adı: *Basic, Enciclopedia dell Informatica, del Mini e Personal Computer – Armando Curcio Editore, 1984*)
12. **Bond, J. T.; Galinsky, E. (2006)** - How Can Employers Increase The Productivity And Retention Of Entry-Level, Hourly Employees? Families and Work Institute Research Brief No. 2 (2006)
13. **Chang H. H.; Chuang, S-S. (2009)** - Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. Information & Management 48 (2011) 9–18. Contents lists available at ScienceDirect: [www.elsevier.com/locate/im](http://www.elsevier.com/locate/im)
14. **Chen, Mei-Yi (2006)** - The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Willingness. [http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-0227106-083035](http://ethesys.lib.cyut.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0227106-083035)
15. **Crespi, B. (2006)** - Cooperation: Close Friends and Common Enemies, Behavioural Ecology Research Group, Department of Biosciences, Simon Fraser University, Burnaby, British Columbia V5A 1S6, Canada. (DOI: 10.1016/j.cub.2006.05.006)
16. **Burch, John G.; Grudnitski, Gary (1978)** - Information Systems, Theory and Practice – John Wiley & Sons, Inc, 1978, 1983, 1986, 1989.
17. **Cummings, J. (2003)** - Knowledge Sharing: A Review of the Literature. THE WORLD BANK OPERATIONS EVALUATION DEPARTMENT. The World Bank, Washington, D.C., 2003.
18. **Davenport T. H.; Thomas R.J.; and Cantrell S., (2002)**, “Knowledge-Worker Performance”, MIT Sloan Management Review Fall, 23-30.
19. **Dereci, B. (2011) – EK-004.** Yazılım Danışmanı, Vizyon Bilişim Teknolojileri ([Bulent.Dereci@vbt.com.tr](mailto:Bulent.Dereci@vbt.com.tr)).

20. **Derman, M. (2011) – EK-012.** Bilgisayar Bilimleri Mühendisi. Finans-Bilişim sektöründe 15 yıllık deneyim sahibi. Halen büyük bir bankada Yazılım Segment Yöneticisi. ([murat.derman@akbank.com](mailto:murat.derman@akbank.com)).
21. **Dooley, L.; Sullivan, D.O. (2003)** -Developing a software infrastructure to support systemic innovation through effective management. [www.elsevier.com/locate/technovation](http://www.elsevier.com/locate/technovation)
22. **Drucker, Peter F. (1999)** – Beyond the Information Revolution, ATLANTIC-BOSTON. [www.business.umt.edu/faculty/evans/MBA%20600/Fall%202002/Beyond%20the%20info%20Revolution.pdf](http://www.business.umt.edu/faculty/evans/MBA%20600/Fall%202002/Beyond%20the%20info%20Revolution.pdf)
23. **Elçi, Şirin (2007) – İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**, technopolis [group], Genişletilmiş İkinci Baskı – Mayıs, 2007.
24. **Eyliksever, M. (2011) – EK-011.** Endüstri Mühendisi. Çeşitli endüstri alanlarında süreç mühendisi ve yönetici olarak, Bilişim Sektöründe yazılım uzmanı olarak 25 yıl çalıştı. 9 yıl yöneticilik yaptı. Halen ulusal bir bankada Yazılım Danışmanı olarak çalışmaktadır.
25. **Fukuyama, F. (2001)** - Social capital, civil society and development. Third World Quarterly. Volume 22, Issue 1, 2001, pages 7-20.
26. **Garvin, A. David (1993).** ‘Öğrenen bir Örgüt Yaratmak’ isimli makale. Bilgi Yönetimi (Harvard Busines Review), s.51-81, MESS Yayın No: 293, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999.
27. **Göksu, C. (2011) – EK-006.** Bilgi Sistemleri Danışmanı, VBT. IBM DB2 GOLD Consultant, IBM Information Champion. ([www-01.ibm.com/software/data/champion/profiles/goksu.html](http://www-01.ibm.com/software/data/champion/profiles/goksu.html)).
28. **Görkem, T. (2011) – EK-019.** Yazılım Danışmanı, Vizyon Bilişim Teknolojileri ([Tulin.Gorkem@vbt.com.tr](mailto:Tulin.Gorkem@vbt.com.tr)).
29. **Gratton, L.; Erickson, T.J. (2007)** – ‘İşbirlikçi Ekipler Oluşturmanın Sekiz Yolu’ isimli makale. Etkin İşbirliği (Harvard Business Review), s.47-71, MESS Yayın No: 640, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2011.
30. **Gümüştekin, Gülten E. (2008)** – Türkiye Bilim Sitesi - Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi (2008) <http://www.genbilim.com/content/view/3815/89/> , 2012.
31. **Haçerlioğlu, Orhan (1976) – Felsefe Ansiklopedisi, Kavramlar ve Akımlar Cilt 1 – Remzi** Kitabevi, Birinci Basım (1976).
32. **Haçerlioğlu, Orhan (1977) – Felsefe Ansiklopedisi, Kavramlar ve Akımlar Cilt 2 – Remzi** Kitabevi, Birinci Basım (1977).
33. **Hansen, M. T.; Nohria, N.; Tierney, T. (1999)** – ‘Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?’ isimli makale. Örgütsel Öğrenme (Harvard Busines Review), s.69-92, MESS Yayın No: 366, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001.
34. **IBM (2006)**- Business Consulting Services, Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.
35. **Infogineering (2012)**, The Differences Between Data, Information and Knowledge <http://www.infogineering.net/data-information-knowledge.htm> , 2012.
36. **Ipe, Minu (2003)**- Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* 2003; 2; 337.
37. **Kleban, Patty (2012)** - Common Enemy, StateCollege.com, October 22, 2012. <http://www.statecollege.com/news/columns/patty-kleban-common-enemy-1161623/>
38. **Mankins, M.; Bird, A.; Root, J. (2013)**- ‘Yıldız Oyunculardan Yıldız Takımlar Kurmak’ isimli makale. Harvard Business Review, Türkiye. Ocak – Şubat 2013.
39. **Marchand, D. A.; Peppard, J. (2013)**- ‘IT Neden Analitikte Sınıfta Kaldı?’ isimli makale. Harvard Business Review, Türkiye. Ocak – Şubat 2013.
40. **Matzler, K.; Renzl, B.; Müller, J.; Herting, S.; Mooradian, T. A.** - Personality traits and knowledge sharing - Journal of Economic Psychology 29 (2008) 301–313. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
41. **McDermott, R.; Archibald, D. (2010)** – ‘Kadronuzun Gayri Resmi Ağlarını Kullanmak’ isimli makale. Etkin İşbirliği (Harvard Business Review), s.47-71, MESS Yayın No: 640, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2011.

42. **Milton, N.** (2008) – Exploring The Concept of Organizational Learning. Knowledge Management Review 11(4), 8-14.
43. **Nonaka, I.** (1991) – ‘Bilgi Yaratan Şirket’ isimli makale. Bilgi Yönetimi (Harvard Busines Review), s.29-50, MESS Yayın No: 293, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999.
44. **Özgenç, A.** (2010) - İnovasyonun 5N1K’sı, **Algoritma Business Consulting LLC** (2012), [www.algoritmaconsulting.com/makale.asp?id=26](http://www.algoritmaconsulting.com/makale.asp?id=26)
45. **Özgenç, A.** (2010) - İş Modeli İnovasyonu, **Algoritma Business Consulting LLC** (2012), [www.algoritmaconsulting.com/makale.asp?id=27](http://www.algoritmaconsulting.com/makale.asp?id=27)
46. **Perez, P.** (2003) - Explicit Knowledge Candidate Definitions. KnowledgeBoard. [www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=468](http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=468)
47. **Perez, P.** (2003) - Tacit Knowledge Candidate Definitions. KnowledgeBoard. [www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=1086](http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=1086)
48. **Perkins D. D.; Bess K. D.; Cooper D. G.; Jones D. L.; Armstead T.; and Speer P. W.** (2007) – Community Organizational Learning: Case Studies Illustrating A Three Dimensional Model Of Levels And Orders Of Change, Journal Of Community Psychology 35(3), 303-328.
49. **Positive Sharing** - [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)
50. **Pulular, O.** (2011) – EK-015. T. İş Bankası BT Çözüm Geliştirme Bölümü Birim Müdürü, ([Orkun.Pulular@isbank.com.tr](mailto:Orkun.Pulular@isbank.com.tr)).
51. **Quin, James B.; Anderson, P.; Finkelstein, S.** (1996) – ‘Mesleki Zekanın Yönetimi’ isimli makale. Bilgi Yönetimi (Harvard Busines Review), s.175-197. MESS Yayın No: 293, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999.
52. **Sabır, C.** (2011) – EK-005. Finans-bilişim sektöründe 25 yılı yönetici olarak toplam 32 yıllık profesyonel iş deneyimi bulunmaktadır.
53. **Sanchez, R.** (2004) - “Tacit Knowledge” versus “Explicit Knowledge” Approaches to Knowledge Management Practice. KnowledgeBoard. [www.knowledgeboard.com/cgi-bin/search.cgi?qt=Tacit+Knowledge%2C+Ron+Sanchez](http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/search.cgi?qt=Tacit+Knowledge%2C+Ron+Sanchez)
54. **Semercioğlu, B.** (2011) – EK-002. Bilgisayar Bilimleri Mühendisi, Yazılım Proje Yöneticisi. Değişik sektörlerde 15 yıllık yazılım projeleri geliştirme ve yönetme deneyimine sahiptir.
55. **Sher, Robert** (2006) - Every Business Needs a Common Enemy. Alliance Forum, February 2006. [www.allianceofceos.com/forum/leadership/2006/every\\_business\\_needs\\_a\\_common.php](http://www.allianceofceos.com/forum/leadership/2006/every_business_needs_a_common.php)
56. **Skyrme, David J.** (2007) - Valuing knowledge: Is it worth It? ASIAN QUALITY July - August 2007.
57. **Skyrme, D.J.; Wyllie, J.** (1997) - Knowledge Management: The Story Unfolds. Knowledge Management 1997. I3 UPDATE Special Edition: December 1997.
58. **Stillwell, W. D.** (2008) - Tacit Knowledge And The Work Of Ikujiro Nonaka: Adaptations of Polanyi in a Business Context. [www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/tad\\_web\\_archive/tad30-1/TAD30-1-pg19-23-pdf.pdf](http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/tad_web_archive/tad30-1/TAD30-1-pg19-23-pdf.pdf) - May, 2008.
59. **Sullivan, D.O.** (2007) – Applied Innovation. Produced by Techlink, Managed by: NET, SA – BIC Porto NET – Novas Empresas e Tecnologias, SA.Business & Innovation Centre.
60. **Systems Thinking** (2010) - [www.systems-thinking.org/kshare,2010](http://www.systems-thinking.org/kshare,2010)
61. **Şahin, M.** (2011) – EK-013. Akbank Genel Müdürlüğü, B.T.S.İ.G. ([murat.sahin@akbank.com](mailto:murat.sahin@akbank.com))
62. **Şaşan, H.** (2002) - Yapılandırmacı Öğrenme. Yaşadıkça Eğitim. 74-75,2002. 49-52. <http://talimterbiye.mebnet.net/ogrenci%20merkezli%20egitim/yapilandirmaciogrenme.pdf>.
63. **Şenel, O.** (2011) – EK-014. T. İş Bankası BT Çözüm Geliştirme Bölümü, Finansal Yönetim ve Raporlama Çözümleri Birim Müdürü. ([Orhan.senel@isbank.com.tr](mailto:Orhan.senel@isbank.com.tr)).
64. **Tanrıver, S.** (2011) – EK-017. Finans-Bilişim sektöründe 3 yılı yönetici olarak 22 yıllık uygulama yazılımcılığı deneyimine sahip. Halen ulusal bir havayolu şirketinde yazılım danışmanlığı yapıyor.
65. **Tekeli, İ.** (2009) – ‘Sosyal Sermaye Kavramına Verilen Önemin Bölgesel Gelişme Sorununa Yaklaşmakta Getirebileceği Yeni Mantık Üzerine’ isimli bildiri. 4. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, 19-20 Kasım 2009, Ankara
66. **Temizel, S.** (2011) – EK-018. Bilgisayar Mühendisi. Finans-Bilişim sektöründe 3 yıllık uygulama yazılımcılığı deneyimine sahip. Halen bir teknoloji firmasında yazılım analisti olarak çalışıyor.

67. **Ünalđı, Haluk (2001)- EK-001.** 'Bilgi Paylaşılmaz' isimli makale. Kobi Efor Dergisi, Şubat, 2001. ([www.kobi-efor.com.tr](http://www.kobi-efor.com.tr))
68. **Ündar, B. (2011) – EK-003.** Yazılım Analisti, SoftTech Yazılım Teknolojileri
69. **Wang, S.; Noe, R. A.. (2010)** - Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review 20 (2010) 115–131.
70. **Wei Jiacheng; Liu Lu; Calabrese A. Francesco.** A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. - International Journal of Information Management, 2009)
71. **Weiss, J.; Hughes, J. (2005)** – 'İşbirliği İstiyor musunuz? Çatışmayı Kabul Edin ve Etkin Şekilde Yönetin' isimli makale – Etkin İşbirliği (Harvard Business Review), MESS Yayınları, 2011.
72. **Willema, A.; Buelens, M. (2008)** - Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. International Journal of Information Management. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt)
73. **Yang, Heng-Li; Wu, Ted C.T. (2007)** - Knowledge sharing in an organization. Technological Forecasting & Social Change 75 (2008) 1128–1156. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
74. **Yılmaz, Ens. (2011) – EK-008.** Bilgisayar Mühendisi. Finans-Bilişim sektöründe 2 yıllık uygulama yazılımcılığı deneyimine sahip. Halen bir teknoloji firmasında yazılım mühendisi olarak çalışıyor.
75. **Yılmaz, Erd. (2012) – EK-009.** MBA, PMP SoftTech A.Ş. Finans-Bilişim sektöründe 15 yıllık uzmanlık, 7 yıllık yöneticilik deneyimine sahip.

# ÖZGEÇMİŞ

Zeki OKUNAKOL  
Bilgisayar Mühendisi  
Sistem Analisti, Yazılım Uzmanı

1958 yılında Antalya’da doğdu.

İlk ve orta öğrenimini Antalya’da tamamladı.

1975 yılında Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya Yüksek Mühendisliği Bölümü’nde yüksek öğrenime başladı. Ancak bu okulu tamamlayamadı.

1990 yılında Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Bilimleri Mühendisliği Bölümü’nde yeniden yüksek öğrenime başladı ve bu okulu 1995 yılında tamamlayarak Bilgisayar Mühendisi ünvanını aldı.

1995 yılında İstanbul’da, Bankacılık Bilgi – İşlem Sektöründe programcı ve yazılım uzmanı olarak çalışmaya başlayan Zeki Okunakol,

1995 - 1997 yıllarında Yaşarbank iştiraki Yadaş A.Ş.’de programcı olarak,

1997 - 1999 yıllarında Anadolu Kredi Kartı’nda yazılım uzmanı olarak,

1999 - 2000 yıllarında İktisat Bankası’nda yazılım uzmanı olarak,

2001 - 2006 yıllarında Provus Bilişim Hizmetleri’nde sistem analisti olarak,

2006 - 2007 yıllarında Ankara Ticaret Odası’nda Bilgi Teknolojileri Müdürü olarak,

2007 - 2008 yıllarında GMG Bilişim Teknolojileri Firması adına Akbank’ta yazılım danışmanı olarak,

2009 - 2013 yıllarında Türkiye İş Bankası iştiraki Softtech Yazılım Firması’nda sistem analisti olarak genel bankacılık, kartlı ödeme sistemleri (kredi kartları), e-Ticaret, e-İş konuları ile ilgili kurumsal projelerde sorumluluklar üstlendi.

Zeki Okunakol, Profesyonel İş hayatındaki sorumluluklarının yanı sıra Bilişim Teknolojisinin sosyal ve ekonomik hayata, insanların davranış ve düşüncelerine etkileri, Bilişim Felsefesi gibi konularda araştırmalar yapmaktadır.

## **EKLER**

1. EK-001 Soruşturma Formu
2. EK-002 Betül SEMERCİOĞLU
3. EK-003 Bulut ÜNDAR
4. EK-004 Bülent DERECİ
5. EK-005 C. SABİR
6. EK-006 Cüneyt GÖKSU
7. EK-007 Emrullah ALAKUŞ
8. EK-008 Enes YILMAZ
9. EK-009 Erdem YILMAZ
10. EK-010 Ergün AYDALGA
11. EK-011 Mehmet EYLİKSEVER
12. EK-012 Murat DERMAN
13. EK-013 Murat ŞAHİN
14. EK-014 Orhan ŞENEL
15. EK-015 Orkun PULULAR
16. EK-016 Özden BAŞMAYA
17. EK-017 Selami TANRIVER
18. EK-018 Selin TEMİZEL
19. EK-019 Tülin GÖRKEM